



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y  
HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN LOS  
TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA  
AREQUIPA, 2019**

**PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:**

***LUIS EDUARDO MORA ROMAN***

***MARJORIE DIANA LAZARTE BERNAL***

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR: OSCAR HORACIO RAMIREZ LAZO**

**AREQUIPA, PERÚ  
2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecemos a Dios y a nuestros padres por darnos la vida y ser la fortaleza que necesitamos en nuestros momentos más difíciles, por brindarnos las fuerzas y bendiciones necesarias para alcanzar nuestros objetivos y afrontar con integridad los desafíos que se presentan en la vida.

Agradecemos a la Universidad Católica San Pablo y a sus docentes por brindarnos una formación integral, por darnos los conocimientos necesarios para la conclusión de nuestra carrera profesional, la cual se ve reflejada en la culminación del presente trabajo de investigación.

Finalmente queremos agradecer al profesor Oscar Horacio Ramírez Lazo por su asesoría, tiempo y dedicación en la construcción de nuestra tesis.

## **DEDICATORIA**

Nuestra tesis se la dedicamos a Dios por guiarnos por el sendero del bien y darnos las armas necesarias para afrontar las dificultades que se presenten en nuestra vida. A nuestros padres Luis Enrique y María Geovanna, Antonio Valentín y Damiana Lila por su amor, comprensión, tiempo y apoyo incondicional ya que ellos forjaron nuestro carácter, valores, principios y perseverancia para conseguir nuestros objetivos y convertirnos en la persona que somos.

A mis abuelos Eduardo y Corina, Isac y Antonieta, Felicitas y Dina. Gracias a sus enseñanzas y experiencia forjaron la persona que hoy en día somos.

Finalmente, a todas las personas que confiaron en nosotros, por incentivarnos, motivarnos y estar allí en los momentos más difíciles y ayudaron a la consecución de este logro. Infinitamente gracias.

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo relacionar el entorno organizativo y el compromiso. Se sabe que el ambiente físico y emocional tiene una relación con el desempeño de los trabajadores administrativos.

La muestra fue de 51 trabajadores administrativos de una universidad privada en Arequipa. Fueron evaluados con dos cuestionarios, uno para el entorno organizacional con 25 elementos y 5 dimensiones, que son autorrealización, participación, supervisión, comunicación y condiciones de trabajo, y otro para el compromiso con 17 elementos y 3 dimensiones, que son vigor, dedicación y absorción.

Los resultados sugieren que el entorno organizacional tiene una asociación positiva y fuerte con el compromiso ( $p < .01$ ). Estos resultados sugieren que los trabajadores administrativos tienen una baja percepción del entorno organizacional y un nivel moderado de participación. Concluimos que, si los trabajadores administrativos aumentan la percepción del entorno organizacional, el compromiso también aumentará.

Palabras clave: clima organizacional, engagement, personal administrativo, universidad privada, correlación.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to assess the relationship between organizational environment and the engagement. It is known that physical and emotional environment has a relationship with the performance of the administrative workers.

The samples were 51 administrative workers of a private university in Arequipa. They were assessed with two questionnaires, one for the organizational environment with 25 items and 5 dimensions that are self-realization, involvement, supervision, communication and working conditions, and other for the engagement with 17 items and 3 dimensions that are vigor, dedication and absorption.

Results suggest that the organizational environment has a positive and strong association with the engagement ( $p < .01$ ). These results suggest that administration workers have a low perception of organizational environment, and a moderate level of engagement. We conclude if administrative workers increase the perception of organizational environment, the engagement will increase too.

Keywords: organizational climate, engagement, administrative staff, private university, correlation.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	i
DEDICATORIA.....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
INTRODUCCION .....	x
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....	1
1. Descripción del problema.....	1
2. Preguntas de investigación .....	2
2.1. Pregunta general.....	2
2.2. Pregunta específicos.....	3
3. Objetivos .....	3
3.1. Objetivo general.....	3
3.2. Objetivos específicos .....	3
4. Justificación e Importancia del estudio.....	4
4.1. Justificación teórica .....	4
4.2. Justificación práctica .....	4
4.3. Justificación metodológica .....	5
4.4. Justificación social.....	5
4.5. Justificación personal.....	5
5. Delimitación.....	5
5.1. Temática .....	5
5.2. Espacial.....	6
5.3. Temporal: .....	6
6. Viabilidad de la investigación .....	6
6.1. Viabilidad económica .....	6
6.2. Viabilidad de recursos .....	6
6.3. Viabilidad de tiempo.....	6
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA .....	7
1. Antecedentes del estudio .....	7

1.1.	Antecedentes locales .....	7
1.2.	Antecedentes nacionales .....	10
1.3.	Antecedentes internacionales .....	11
2.	Marco teórico conceptual .....	12
2.1.	Administración.....	12
2.2.	Teoría de relaciones humanas.....	12
2.3.	Clima organizacional.....	12
2.4.	Engagement.....	13
2.5.	Síndrome de Bunout .....	13
2.6.	Motivación .....	13
2.7.	Comunicación .....	14
2.8.	Condiciones laborales .....	14
2.9.	Vigor.....	14
2.10.	Dedicación .....	14
3.	Marco teórico .....	15
3.1.	La administración. ....	15
3.1.1.	Definición.....	15
3.1.2.	Teorías de la Admiración.....	15
3.2.	Clima organizacional.....	17
3.2.1.	Definición.....	17
3.2.2.	Teorías del clima organizacional .....	19
3.2.3.	Dimensiones del clima organizacional.....	20
3.2.4.	Tipos del clima organizacional.....	22
3.2.5.	Importancia del clima organizacional.....	24
3.2.6.	La motivación.....	25
3.2.7.	Concepto de satisfacción laboral.....	30
3.2.8.	La actitud .....	31
3.3.	Engagement laboral .....	33
3.3.1.	Definición.....	33
3.3.2.	Dimensiones del engament laboral.....	34
3.3.3.	Modelos del engagement laboral.....	35
3.3.4.	Engagement y desarrollo organizacional.....	37
3.3.5.	Síndrome de Burnout.....	38

3.3.6. Del síndrome de Burnout al Engagement.....	41
3.3.7. Empleado engagement.....	42
3.3.8. La eficacia como motor del clima laboral.....	43
3.3.9. Importancia del engagement laboral.....	43
4. Hipótesis .....	44
4.1. Hipótesis de investigación.....	44
4.2. Hipótesis nula.....	45
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLOGICOS .....	46
1. Operacionalización de variables .....	46
2. Enfoque del estudio .....	46
3. Alcance de investigación.....	47
4. Diseño de la investigación.....	47
5. Población y Muestra.....	47
6. Instrumentos .....	47
7. Descripción de instrumento.....	48
8. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información	48
9. Fuentes de información.....	49
9.1. Primarias .....	49
9.2. Secundarias .....	49
CAPÍTULO IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
1. Diagnostico .....	50
2. Resultados por variables de control .....	51
2.1. Dato de control: sexo .....	51
2.2. Dato de control: jornada laboral .....	51
2.3. Dato de control: Edad.....	52
2.4. Datos de control: Tiempo laborando .....	52
3. Resultados descriptivos .....	54
3.1. Descriptivo de engagement.....	54
3.2. Descriptivo de clima organizacional .....	56
4. Resultados cruzados.....	58
4.1. Descriptivo variable sexo en relación con las dimensiones de clima organizacional y engagement.....	58



4.2. Descriptivo de la variable jornada laboral en relación con las dimensiones clima laboral y engagement .....	65
5. Análisis correlacionales.....	72
5.1. Correlación general.....	72
5.2. Correlación por dimensiones.....	73
5.3. Correlación entre datos de control con variables estudiadas .....	75
6. Discusión.....	76
6.1. Comparación con otros trabajos de investigación .....	77
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
1. Conclusiones.....	80
2. Recomendaciones .....	82
ANEXOS .....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo DRL

Tabla 2: Operacionalización de variables

Tabla 3: Dato de control: Sexo

Tabla 4: Dato de control: Jornada Laboral

Tabla 5: Dato de control: Edad

Tabla 6: Dato de control: Tiempo Laborando

Tabla 7: Descriptivo del clima organizacional

Tabla 8: Descriptivo de engagement

Tabla 9: Descriptivo de variable sexo.

Tabla 10: Descriptivo de variable jornada laboral

Tabla 11: Descripción de variable correlacional general

Tabla 12: Descripción de variables correlacionales por dimensiones

Tabla 13: Descripción de correlación entre las variables observadas y las variables demográficas.

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Modelo JD-R

Figura 2: Modelo integrador de los determinantes y consecuencias del síndrome de burnout.

Figura 3: Distribución de vigor por el sexo

Figura 4: Distribución de absorción por el sexo

Figura 5: Distribución de dedicación por el sexo

Figura 6: Distribución de engagement por el sexo

Figura 7: Distribución de autorrealización por el sexo

Figura 8: Distribución de involucramiento por el sexo

Figura 9: Distribución de supervisión por el sexo

Figura 10: Distribución de comunicación por el sexo

Figura 11: Distribución de condiciones laborales por el sexo

Figura 12: Distribución del clima organizacional por el sexo

Figura 13: Distribución de vigor por jornada laboral

Figura 14: Distribución de dedicación por jornada laboral

Figura 15: Distribución de absorción por jornada laboral

Figura 16: Distribución de engagement por jornada laboral

Figura 17: Distribución de autorrealización por jornada laboral

Figura 18: Distribución de involucramiento por jornada laboral

Figura 19: Distribución de supervisión jornada laboral

Figura 20: Distribución de comunicación por jornada laboral

Figura 21: Distribución de condiciones laborales por jornada laboral

Figura 22: Distribución del clima organizacional por jornada laboral

Figura 23: Correlación entre clima organizacional y engagement

Figura 24 Distribución porcentual del clima organizacional

Figura 25: Distribución porcentual del engagement:

## INTRODUCCION

En la actualidad el clima organizacional es uno de los factores más importantes y son determinantes en el éxito de una empresa, el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización es indispensable para la consecución de los objetivos organizacionales, es por ello que hoy en día, es de suma importancia que los trabajadores pueda lograr engagement, en otras palabras, compromiso e identificación con la empresa.

El área administrativa de cualquier organización es el foco de estudio, porque allí es donde se forjan las gestiones exitosas, es por ello que los trabajadores que conforman el área están expuestos a demasiada presión y responsabilidades que dependiendo del manejo de las mismas dependerá el éxito de la organización.

El siguiente trabajo de investigación está constituido por seis capítulos los cuales presentaremos a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del problema donde se describen el problema, objetivo, preguntas, justificación, limitación y delimitación del trabajo de investigación.

Capítulo II: Marco de referencia e hipótesis; en este capítulo presentaremos cuatro puntos que son los antecedentes del estudio, marco conceptual, marco teórico y la hipótesis.

Capítulo III: Aspectos metodológicos; Se presentan puntos manifiestos en la operacionalización de variables, indicadores, población, muestra, enfoque del estudio, diseño de la investigación y a su vez se muestran el instrumento a utilizar y el proceso de recolección de datos.

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados de la investigación realizada en este capítulo desarrollamos el análisis de datos, diagnóstico y la discusión sobre la investigación.

Capítulo V: Conclusiones, en este capítulo desarrollamos las conclusiones obtenidas en la investigación en base a los objetivos.

Capítulo VI: Recomendaciones, en este capítulo desarrollamos las recomendaciones desarrolladas en base a los objetivos de la investigación.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1. Descripción del problema**

Hoy en día las universidades a nivel nacional tienen como reto que los jóvenes puedan acceder a una educación de calidad, es por ello que no solo se centra en los profesores, sino en todo el proceso en sí. En este sentido según Balbo (2008).

“La universidad como institución social, debe dirigir su voluntad, estrategias y esfuerzos organizacionales a la consecución de los fines que expresa en su visión, misión objetivos y metas; todo esto sustentado en idearios o teorías generadoras de principios, orientaciones y criterios que brinden sentidos y valoren los resultados de estos esfuerzos como manifestación de compromiso y responsabilidad social de sus actores”. (p. 2)

En otras palabras, el autor describe educación de calidad a la vinculación de las entidades educativas con la sociedad, por consiguiente, los educandos deben poner énfasis en que los conocimientos transferidos en las aulas se encuentren en un contexto real a la coyuntura de la sociedad. En tanto la calidad de profesionales, se mide en base a las capacidades desarrolladas en el transcurso de la vida universitaria en consecuencia, las capacidades de los alumnos deben estar orientadas a las situaciones diarias haciendo factible localizar posibles soluciones a la problemática manifestada en la sociedad.

Por esta razón se estableció un proceso de restructuración que involucró a todos los procesos de una universidad incluyendo a la parte administrativa, esto generó incremento de trabajo acompañado de mucha presión y estrés laboral que hacían que el clima laboral se torne tenso y pesado.

En la actualidad el clima laboral es un factor importante en el mundo empresarial Martínez (2007), ya que las organizaciones buscan el éxito

basándose en las relaciones interpersonales, es decir ponen mucho énfasis en el capital humano y por ello es imprescindible desarrollar un clima organizacional óptimo, que permita que los trabajadores puedan desarrollarse de la mejor manera y esto conlleve a la consecución de objetivos propuestos por la organización.

Por consiguiente, al ser el clima organizacional importante en las empresas, esto dio cabida a la aparición de un concepto primordial en el éxito de la organización “Engagement”, que quiere decir el compromiso de los trabajadores con la empresa, este nuevo factor genera que los trabajadores se identifiquen con sus respectivas organizaciones y creen un sentido de pertenencia con las mismas Bisquerra (2000).

De tal manera, el sentido de pertenencia no es más que la vinculación que experimenta el trabajador con su ambiente laboral, este a su vez se siente parte del grupo de trabajo, en tal sentido busca la mejora continua de la organización tanto que está orientado a un compromiso más estrecho con la empresa.

Sin embargo, existiendo un clima organizacional defectuoso el engagement de los trabajadores se verá afectado directamente, esto genera insatisfacción provocando bajos niveles de producción obstaculizando en la organización la consecución de los objetivos.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cómo es la relación entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?

## **2.2. Pregunta específicos**

- ¿Cómo será la dimensión de autorrealización en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?
- ¿Cómo será la dimensión de involucramiento laboral en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?
- ¿Cómo será la dimensión de supervisión en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?
- ¿Cómo será la dimensión de comunicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?
- ¿Cómo será la dimensión de condiciones laborales en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?
- ¿Cómo será la dimensión de vigor en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?
- ¿Cómo será la dimensión de dedicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?
- ¿Cómo será la dimensión de absorción en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Analizar la relación entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la dimensión de autorrealización en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.

- Describir la dimensión de involucramiento laboral en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.
- Describir la dimensión de supervisión en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.
- Analizar la dimensión de comunicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.
- Describir la dimensión de condiciones laborales en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.
- Analizar la dimensión de vigor en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.
- Analizar la dimensión de dedicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.
- Analizar la dimensión de absorción en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.

## **4. Justificación e Importancia del estudio**

### **4.1. Justificación teórica**

La presente investigación tiene como objetivo aportar herramientas con fines académicos, ya que hoy en día el clima organizacional y el engagement vienen siendo objeto de estudio para la mejora continua de una organización, la investigación reforzara conocimientos y teorías con fines de servir como inspiración a asignaciones venideras, más aún aumentar la información sobre el engagement que es un tema que no se tiene antecedentes suficientes.

### **4.2. Justificación práctica**

El siguiente estudio tiene como finalidad relacionar el clima organizacional con el engagement, para que la institución pueda conocer la coyuntura actual de la misma y así poder tomar medidas de mejora en



cuanto al clima organizacional y el engagement para la consecución de los objetivos propuestos.

#### **4.3. Justificación metodológica**

La siguiente investigación se manejó el cuestionario para medir el clima organizacional de Sonia Palma, esta tiene los indicadores suficientes para medir dicha variable. El cuestionario que utilizaremos con respecto a la variable engagement será UWES que hoy en día, es muy utilizado para medir las tres dimensiones de la variable antes mencionada. Dichos cuestionarios nos permitirán demostrar la relación directa entre las variables y poder conseguir información necesaria para consecución de los objetivos del presente estudio.

#### **4.4. Justificación social**

La presente investigación tiene como propósito, informar a las personas sobre la importancia de un buen clima organizacional en todos los procesos laborales que puedan existir y así servirá como herramienta para la solución de las problemáticas en las distintas organizaciones.

#### **4.5. Justificación personal**

La presente investigación, pretende emplear cada uno de los conocimientos obtenidos en la universidad con la finalidad de la obtención de nuestro título de licenciados en administración de negocios.

### **5. Delimitación**

#### **5.1. Temática**

- Área: Ciencias Económicas Empresariales

- Campo: Administración
- Línea: Clima organizacional y compromiso laboral (engagement)  
Gestión de recursos Humanos

## **5.2. Espacial**

La investigación se ubica geográficamente en el Distrito de Yanahuara en Arequipa, que corresponde a la Provincia y Región de Arequipa, Perú.

## **5.3. Temporal:**

La investigación comprende en el presente año 2019.

# **6. Viabilidad de la investigación**

## **6.1. Viabilidad económica**

La presente investigación se solventó por los tesisistas, ya que el costo del trabajo no es significativo, por ende, es factible la realización.

## **6.2. Viabilidad de recursos**

La investigación no requiere de recursos significativos para su desarrollo y estos serán asumidos por los tesisistas.

## **6.3. Viabilidad de tiempo**

Los tesisistas cuentan con el tiempo suficiente para la realización de la investigación, por ende, es factible su ejecución.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **1. Antecedentes del estudio**

#### **1.1. Antecedentes locales**

- Díaz (2018). “Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa en una entidad bancaria. Arequipa, 2018.” Universidad Católica San Pablo, Arequipa-Perú.

En la presente investigación, se trataron los temas de clima organizacional y engagement laboral, dirigidos a promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, esta cuenta con una muestra de 119 promotores y tiene como objetivo analizar la relación del clima organizacional y el engagement de las agencias bancarias. La herramienta que se utilizó fue un cuestionario de 42 preguntas donde 25 de ellas fueron realizadas y orientadas a dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; las 17 preguntas restantes fueron orientadas a engagement donde se evaluó vigor, dedicación y absorción.

En la presente investigación, concluye que los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa superan el 50% de aceptación en dimensiones como autorrealización, involucramiento y supervisión. Se puede observar que el 73.9% de los promotores de servicios titulares, buscan el crecimiento profesional, ya que al finalizar su periodo como promotores buscan ascender y permanecer en la empresa.

Asimismo, los promotores tienen un nivel de involucramiento alto ya que cuentan con un buen nivel de identificación o sentido de

pertenencia con la empresa tanto así que el 72.3% de ellos, buscan el prestigio que les da trabajar en una entidad bancaria. A su vez el 75.6% de los promotores, cuentan con una buena relación con sus supervisores que les permite solucionar su problemática de forma inmediata gracias al apoyo de los mismos.

La importancia de la presente investigación es que servirá como herramienta para la evaluación de los trabajadores administrativo de una universidad privada y la relación del clima laboral con el engagement.

- Cornejo (2014). “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de teñido textil en la empresa Andes Yarn S.A.C Arequipa-2014”. Universidad Católica Santa María, Arequipa-Perú.

El trabajo de investigación busca analizar el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores del área textil de la empresa Andes Yarn S.A.C. La herramienta utilizada en la investigación fue un cuestionario que evalúa dimensiones de clima organizacional, como dimensiones de satisfacción con una muestra total de 42 encuestados.

La presente investigación concluye que los datos de la información obtenida del clima organizacional y la satisfacción es negativa, ya que el nefasto clima genera insatisfacción entre los trabajadores que no les permite desarrollarse personal y profesionalmente, esto demuestra la relación entre las variables antes mencionada.

La investigación servirá para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores de una universidad privada y nos permitirá observar cuanto influye en el clima organizacional como en el compromiso con la empresa.

- Chávez y Sosa (2017). “Engagement laboral en la institución educativa N°40479 - Miguel Grau, distrito de Islay, provincia de Islay, región Arequipa”. Universidad Católica Santa María, Arequipa-Perú.

La presente investigación busca analizar la relación del engagement laboral con el comportamiento organizacional es decir evaluar el comportamiento de los trabajadores de la institución educativa N°40479 - Miguel Grau en cuanto a su puesto de trabajo. Se utilizó un cuestionario UWES que mide el nivel de compromiso, cuenta con 17 ítems y la muestra total de la población fue de 41 encuestados.

La investigación concluye que el 51% de los encuestados tiene alto nivel de compromiso con la institución, es decir tiene un alto sentido de pertenencia que les permite desarrollar sus funciones de manera proactiva y vigorosa siempre impulsados por el trabajo en equipo. Mientras que el 49% de la muestra no cuenta con un buen nivel de compromiso, ya que los problemas sociales en los que están involucrados, los bajos salarios, inestabilidad salarial, todo esto genera mucha insatisfacción con su puesto de trabajo, así como con la institución.

En tanto la investigación servirá como base para evaluar el comportamiento de los trabajadores de una universidad privada tanto en su clima organizacional como en el compromiso con la institución.

- Canazas y Guevara (2013). “Estudio de los factores del clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A. Arequipa 2013”. Universidad Católica Santa María. Arequipa - Perú.

La presente investigación tiene como finalidad analizar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño de los

trabajadores de la empresa Star Computer S.A. la herramienta utilizada fue un cuestionario que permite medir el grado de conformidad de los trabajadores frente a estructura organizacional, comunicación, trabajo en equipo, capacitación, estímulos, recompensas, seguridad e higiene, calidad de servicio, mejora continua y sentido de presencia.

La investigación concluye que los trabajadores responden a diferentes estímulos que les permite mejorar su desempeño, esto quiere decir que el buen manejo del clima organizacional y el trabajo con todos sus factores genera un mejor desempeño y mayor satisfacción en los trabajadores de una organización.

Por consiguiente, la investigación nos permitirá analizar el comportamiento de los trabajadores de una universidad privada frente a cambios en los factores del clima organizacional y poder medir el grado de compromiso de cada uno de ellos con la institución.

## **1.2. Antecedentes nacionales**

- Aguilar (2017). “Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de un corporativo del distrito de Miraflores”. Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.

La presente investigación tiene como objetivo establecer dicha relación entre clima y el compromiso organizacional de los trabajadores de un corporativo del distrito de Miraflores. La herramienta utilizada fue un cuestionario de compromiso de Meyer y Allen realizado a 127 colaboradores donde se pudo observar el alto grado de relación entre clima y compromiso, donde se manifiesta que cuando los trabajadores tienen un clima laboral favorable, el sentido de pertenencia aumenta generando mayor fidelización con la organización.

El trabajo concluye que existe un alto grado de satisfacción entre los colaboradores del corporativo, ya que el ambiente laboral es favorable, incrementa el compromiso de los mismos y a su vez existe una retro alimentación entre empresa-trabajador, vinculando las dimensiones del compromiso como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, e innovación.

### **1.3. Antecedentes internacionales**

- Chiang, Núñez, Martin y Salazar (2010). “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad.” Universidad de Talca, Talca-Chile.

La presente investigación busca analizar y conocer el compromiso que tienen los trabajadores con la organización, esta se vincula a la comparación por género y edad. La herramienta que se manejó fue un cuestionario que fue repartido a todos los trabajadores de dos entidades públicas con una muestra total de 62 miembros, el cuestionario fue orientado a dimensiones de compromiso como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Estas dimensiones fueron relacionadas con los componentes de comunicación y afectivo, a su vez en comparación de género y edad.

En tanto no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en los diferentes factores de clima organizacional y compromiso. Se puede apreciar que las mujeres de más de 40 años perciben presión y más compromiso normativo mientras que los hombres de más de 40 años perciben necesidad de reconocimiento y crean un vínculo de compromiso afectivo de dicha organización.

Este trabajo servirá a modo de base en la investigación y nos permitirá ampliar los conocimientos y la relación entre clima laboral y

engagement en los trabajadores de una universidad privada que nos permitirá medir el grado de pertenencia de cada uno de los individuos.

## **2. Marco teórico conceptual**

### **2.1. Administración**

Según Koontz (2004). “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (p. 6).

### **2.2. Teoría de relaciones humanas**

“Acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de la organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial” (Jáuregui, 2016, citado por Díaz, 2018, p. 25).

### **2.3. Clima organizacional**

Según Sagredo (2013)

“El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o



externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.” (pp. 385-393)

## **2.4. Engagement**

“El aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (Kahn, 1990, citado por Díaz, 2018, p. 26).

## **2.5. Síndrome de Burnout**

Según Edelwich y Brodsky (1980) lo plantea que la pérdida del sentido de pertenecía, energía e idealismo deben a las malas condiciones de trabajo, todo comienza por el entusiasmo, luego el estancamiento y finalmente la frustración que genera apatía en sus labores.

## **2.6. Motivación**

Bisquerra (2000) que la define como:

“La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.” (p. 165)

## **2.7. Comunicación**

Según Litwin y Stinger (1998) se refiere como el trabajador despliega sus relaciones interpersonales en su ambiente laboral es decir la retroalimentación entre los subordinados y sus jefes.

## **2.8. Condiciones laborales**

Según Litwin y Stinger (1998) se refiere a los aspectos que intervienen en el comportamiento del trabajador, estos aspectos son tangibles e intangibles.

## **2.9. Vigor**

Según Schaufeli y Bakker (2003) se refiere a la energía que tiene el colaborador frente a sus actividades dentro de la organización para la obtención de los objetivos organizacionales.

## **2.10. Dedicación**

Según Schaufeli y Bakker (2003) al sentido de pertenencia que tiene el colaborador con la organización, esta genera entusiasmo y responsabilidad con las tareas que realiza.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1. La administración.**

##### **3.1.1. Definición**

Para comenzar la presente investigación es necesario tener presente los conceptos de administración que nos servirán como base para comprender los conceptos que se expondrán más adelante. “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10) así también tenemos que “la palabra administración se forma del prefijo ad, que significa hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación” (Reyes, 2005, citado por Díaz, 2018, p.28)

##### **3.1.2. Teorías de la Administración.**

###### **A. Teoría clásica**

Esta teoría tiene como su principal representante a Henri Fayol, esta nace en el periodo de la revolución industrial que se caracterizaba por el caos administrativo que atravesaba acompañada de la improvisación y falta de planeación; es allí que Henri Fayol realiza diversos aportes para la estabilización y reordenamiento de la administración “sistematizó el comportamiento gerencial; estableció los catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa” Fayol (como se citó en Jáuregui 2016, parr. 1).

## **B. Teoría Burocrática**

Esta teoría también llamada La Teoría de Normas y Reglas. “La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos” (Jhoan, 2012, citado por Díaz, 2018, p. 33)

## **C. Teoría Neoclásica**

“Para los neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzos y con la menor interferencia, con otras actividades útiles.” (Danny, 2012, citado por Díaz, 2018, p.35)

Esta teoría busca la optimización de la productividad, es decir, la suma de los esfuerzos en base de la utilidad que se busca obtener utilizando pocos recursos y abaratando costos para así generar un margen de beneficio más amplio.

## **D. Teoría del Comportamiento**

“La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal” (Murillo, 2008, citado por Díaz, 2018, p. 35)

Es decir, esta teoría enfatiza en las motivaciones humanas, mientras más motivados estén mayor será la productividad dentro de la organización, más aún si nos fijamos en la teoría que propuso “*Abraham Maslow*, diseñó una teoría psicológica sobre la motivación humana que explicó mediante una jerarquía de necesidades o motivaciones que afectan a todos los sujetos y que organizó estructuralmente como una pirámide.” Maslow (como se citó en Saura, 2011, parr. 1).

## **E. Teoría de las relaciones humanas**

“Acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial” (Jáuregui, 2016, parr. 1).

Asimismo, las organizaciones miran a los trabajadores como su principal recurso, sabiéndolo motivar, capacitar y reconocer, esto podrá aumentar su capacidad y productividad en beneficio de la organización a su vez generar mayor rentabilidad y beneficio.

## **3.2. Clima organizacional**

### **3.2.1. Definición**

El clima organizacional es un concepto muy importante en las organizaciones modernas por ello, Según Martín (1999) menciona lo siguiente:

“Un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”. (p. 10).

Por tanto, el clima organizacional son todos los aspectos tanto tangibles como intangibles que genera que el colaborador pueda incrementar su productividad o a su vez disminuirla dependiendo del impacto percibido por el clima organizacional.

Además, “el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (Méndez, 2006, citado por Díaz, 2018, p. 40).

Como mencionamos anteriormente el clima organizacional es como el colaborador percibe todos los aspectos y a su vez estos funcionan como estímulos que puede generar satisfacción o insatisfacción con la organizacional y puede incidir en su productividad.

Cabe mencionar que el instrumento que utilizaremos en la presente investigación para medir el nivel del clima organizacional en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada será el cuestionario clima laboral de Sonia Palma (CL-SMP) que consta de 50 ítems, del presente cuestionario, se adaptó a 25 ítems los cuales evalúan las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones

laborales medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Fue diseñado por Palma en el 2000, como parte de sus actividades como investigadora de la universidad Ricardo Palma de la ciudad de Lima. El CL-SMP fue validado en la ciudad de Lima por Palma (2000) donde se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.97 de análisis de confiabilidad.

En tanto el instrumento que se utilizó en la presente investigación fue adaptada de la tesis “Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018” Díaz (2018), en donde se puede observar las validaciones por expertos en la parte de anexos.

### **3.2.2. Teorías del clima organizacional**

#### **A. Teoría de Rensis Likert**

Esta teoría se refiere al comportamiento de los trabajadores frente a las condiciones que le presenta la organización que expone Likert (1932):

“El comportamiento de los trabajadores en la organización es producto del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, para los trabajadores lo que cuenta es la forma cómo ven las cosas y no la realidad objetiva” (pp. 44-60)

En tanto a esta afirmación podemos argumentar que los trabajadores desarrollan sus funciones en mayor o menor rendimiento, dependiendo de lo que ellos perciben de la organización pueden ser desde aspectos tangibles como el ambiente físico, materiales, herramientas, etc. o aspectos intangibles como reconocimiento, buen trato y tiempos de descanso.

## **B. Teoría de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) esta teoría plantea que el clima organizacional es como los trabajadores perciben su ambiente de trabajo en cuanto aspectos cualitativos relacionados con el clima y la motivación, busca analizar el comportamiento de los trabajadores en diferentes climas y cuanto afecta en la productividad del mismo.

Asimismo, cabe resaltar que estas teorías buscan demostrar el alto grado de relación entre el clima organización y el comportamiento del trabajador, a su vez es importante señalar que a un mejor clima organizacional el desarrollo del trabajador será más próspero y viceversa.

### **3.2.3. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones organizacionales antes vistas como aspectos, determinan un clima organizacional positivo o negativo por ello partimos de la siguiente afirmación:

“Para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento del individuo y que pueden ser medidos. Dichas causas



pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.” (“Conexión ESAN”, 2015, parr. 1)

Podemos deducir que los aspectos, factores o situaciones son dimensiones que afectan directamente al desarrollo de un clima organizacional, por ello basándonos en Palma (2000) ella nos describe 5 dimensiones:

- ✓ Involucramiento Laboral: Esta dimensión describe el grado de identificación que tiene el trabajador con su organización o el sentido de pertenencia con la misma (misión, visión, valores, deberes).
- ✓ Supervisión: La dimensión está orientada al seguimiento y control que se le realiza el jefe hacia el trabajador.
- ✓ Comunicación: Está orientada al flujo de información clara que existe en una organización para con sus trabajadores y su interrelación con la gerencia general.
- ✓ Condiciones laborales: Se refiere aspectos tangibles e intangibles que generan en el trabajador estabilidad laboral.
- ✓ Autorrealización: Orientado al crecimiento profesional del trabajador (asensos e incentivos).

### **3.2.4. Tipos del clima organizacional**

Para abordar tomamos como referencias a dos autores que argumentan que existen diferentes tipos de clima organizacional. Según Brunet (1987)

- ✓ Autoritario-Explotador: Hace referencia al poder ejercido por la parte más alta de la estructura jerárquica y su móvil de trabajo está orientada a amenazas y castigos donde no existe valoración de principios y solo tienen como objetivo ganar más sin importar el individuo en sí mismo.
- ✓ Autoritario-Paternalista: Este tipo de clima organizacional se puede observar que los altos cargos tienen confianza con los trabajadores, pero la motivación de los mismos está orientada a castigos y recompensas, muchas veces se juega con las necesidades sociales y económicas.
- ✓ Participativo Consultivo: Este tipo de clima organizacional permite la participación de los colaboradores, sin bien es cierto los integrantes de la cima de la estructura jerárquica toman las decisiones, los trabajadores son claves porque hacen que la comunicación sea más fluida y dinámica pudiendo solucionar las problemáticas que puedan existir.
- ✓ Participativo en Grupo: Esto se refiere a la participación global de toda la organización en la toma de decisiones, es decir estas se toman en cada nivel jerárquico y de forma ascendente que permite ajustar ciertos objetivos, así como la mejora continua de los procesos de la organización.

También es preciso mencionar los argumentos propuestos por Roussel (2000).

- ✓ Clima Psicológico: “El clima psicológico ha sido definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo” (Chiang, Martin, y Núñez, 2010, citado por Díaz, 2018, p. 46)

Este concepto ratifica que los estímulos recibidos por los trabajadores en un clima organizacional, hacen que respondan de manera positiva o negativa según el estado del estímulo, por ello es importante poner énfasis en cada una de las dimensiones de clima organizacional.

- ✓ Clima Agregado: Gil y Alcover (2003) hacen referencia “el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso” (p. 399).

Podemos deducir que las percepciones de los individuos dentro de un departamento de trabajo hacen que se agrupen y formen una sola percepción de clima laboral en un departamento específico, esto quiere decir, que las percepciones de las diferentes áreas siempre son distintas.

- ✓ Clima Colectivo: “Como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona” (Chiang, 2010, citado por Díaz, 2018, p. 47).

Describe que las percepciones de los trabajadores en un mismo clima organizacional siempre es el mismo, pero con diferentes aspectos situacionales.

✓ **Clima Laboral u Organizacional**

“(1) resalta las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales, (2) pasando por las representaciones cognitivas e interpretaciones, donde son determinantes los factores individuales y (3) hasta llegar a la idea de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación” (Chiang et al, 2010, citado por Díaz, 2018, p. 48)

Hace referencia que las distintas dimensiones del clima organizacional en los trabajadores se desarrollen de manera óptima o deficiente de acuerdo a los estímulos ya sean positivos o negativos.

**3.2.5. Importancia del clima organizacional**

A modo de conclusión la importancia del clima organizacional puede definirse por:

“El clima organizacional es la parte esencial de una organización, ya que éste es formado por las personas que integran dicha institución, por lo cual es de suma importancia que todos los integrantes de la organización comprendan su significado y la relevancia que éste tiene a la hora de realizar las diversas tareas laborales dentro de la empresa. Los empleados deben tener una noción clara de cómo se forma el clima organizacional, pues depende de ellos

que se dé, de manera correcta y positiva.” (Sosa, 2012, citado por Díaz, 2018, p. 54)

También el clima organizacional tiene mucha influencia en la consecución de los objetivos organizacionales, a su vez Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo, (2009)

“El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas.” (pp. 67-75)

En conclusión, del desarrollo de un buen clima organización nos permitirá consolidar el comportamiento de los trabajadores de manera óptima que permita la eficiencia y eficacia de estos en cada una de sus funciones.

### **3.2.6. La motivación**

Uno de los temas más importantes del clima organizacional es la motivación, esta se relaciona mucho con el comportamiento organizacional y el éxito, de un buen clima dependerá de cuan motivado este el trabajador para realizar sus funciones dentro de la organización. Por tanto, es preciso definir el concepto de motivación. Según Santrock (2002) define motivación como “el

conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432). También podemos citar a Bisquerra (2000) que la define como

“La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.” (p. 165)

En otras palabras, la motivación son los estímulos que hace que la personas actúen, es decir si algún trabajador recibe un estímulo positivo en la dimensión de reconocimiento, este acrecentará su sentido de pertenencia con la organización y estará más motivado a realizar sus funciones, y por lo consiguiente aumentará su productividad a si mismo genera mayor beneficio para la empresa.

### **3.2.6.1. Teorías de motivación**

#### **A. Teoría Factor dual de Herzberg**

Frederick Herzberg, hombre importante dentro de la administración, nos habla de la motivación de los trabajadores en la organización. “La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral” (Roussel, 2000, citado por Díaz, 2018, p. 58).

En este caso Herzberg se refiere, que el colaborador en buscar satisfacer sus necesidades intrínsecas, generará una

motivación automática esto se debe que influyen factores de autorrealización y crecimiento profesional o desarrollo.

“Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa” (Herzberg, 1971, citado por Díaz, 2018, p. 58)

En otras palabras, la organización debe poner énfasis en los factores extrínsecos, también llamados factores de higiene ya que estos tienen mucha influencia en la desmotivación de los colaboradores. Asimismo, el colaborador motivado podrá desarrollar sus actividades eficiente y eficazmente contribuyendo a consecución de los objetivos de la organización.

## **B. Teoría “x” y teoría “y” de McGregor**

Según McGregor (1986), este hace referencia a dos teorías: La teoría “X” consideran al colaborador como una herramienta de trabajo, esta busca el control externo del comportamiento de la persona en sí, mientras que la teoría “Y” considera al trabajador parte de un todo, es decir el trabajador asume responsabilidades y desarrollan una conducta pertinente a la solución de la problemática de la organización en otras palabras esta teoría se basa en el autocontrol y autogobierno.

En tanto, habiendo explicado estas dos teorías concluimos que en la actualidad la teoría “Y” se adecua de manera óptima a las organizaciones modernas ya que permite que esta sea dinámica en sus procesos como en el flujo de información.

### **C. Teoría de motivación de necesidades**

Se refiere a la descripción de las insuficiencias que movilizan a las personas con relación a la superación personal. Se distinguen tres tipos de necesidades:

*“Necesidad o motivación de logro.* Sería la tendencia a vencer obstáculos, realizar nuevos retos y superar las tareas difíciles lo mejor y más rápidamente posible. De esta manera, líderes políticos, ejecutivos de empresas, deportistas, se caracterizarían por una alta necesidad de logro.  
*Necesidad de afiliación o social.* Se refiere a la necesidad de afecto e interacción con los demás.  
*Necesidad de poder,* Necesidad de controlar y ejercer influencia sobre otros” (McClelland,1961)

Se puede argumentar que, cumpliendo con todas las necesidades, el trabajador a través de ellas podrá lograr la consecución de los objetivos organizacionales como el mejoramiento de su desempeño en sus actividades diarias.

### **D. Teoría de la Evaluación Cognitiva**

Hace referencia a las motivaciones intrínseca, como búsqueda del éxito, responsabilidad o desarrollo de sus capacidades entre otras, estas a su vez son independientes



a las motivaciones extrínsecas que se caracterizan por los estímulos externos encontrados en el entorno del individuo. "La motivación o deseo de hacer algo basada en el disfrute de la conducta en sí misma más que depender o requerir apoyo externo" (Pérez Lopez, 1997)

En la actualidad las empresas ponen énfasis a esta motivación, ya que estas consideran que, si se preocupan por el bienestar del personal, basado en las necesidades personales como autorrealización o desarrollo profesional estos alcanzarán los objetivos organizacionales eficientemente y generar un sentido de pertenencia con la empresa.

#### **E. Teoría de establecimientos de metas**

"La motivación como una función del valor que se percibe en la meta (o tarea) por la expectativa de tener éxito en la misma" (Atkinson, 1964)

En otras palabras, esta teoría es desarrollada en todas las organizaciones, el tener una meta es importante para que el trabajador pueda cumplir sus funciones de manera eficaz y para esto tendrá que poner esfuerzo para cumplir la meta encomendada y así contribuir para la consecución de los objetivos organizacionales.

Hoy en día la motivación es una herramienta importante para los trabajadores y organizaciones, esto dará como resultado el incremento del desempeño de los trabajadores y cumpliendo las metas establecidas de las organizaciones, así mismo la tenencia de ejecutar conductas situadas al éxito, es una situación vinculada de la motivación que tiene el trabajador por el éxito, el

interés que tiene de lograr e inversamente proporcional a la probabilidad de alcanzarlo.

#### **3.2.6.2. Proceso de la motivación**

Según Deckers (2001) hace mención a tres momentos de la motivación:

- *Elección del objetivo*: Hace referencia a la meta del empleado, que motivaciones va a satisfacer y la importancia que le dará a esta para lograr cumplirla.
- *Dinamismo conductual*: Este momento es el nexo entre el objetivo y la satisfacción, la consecución del objetivo dependerá de los factores que influyen en la realización de sus actividades.
- *Finalización y control de la acción*: Este momento hace referencia al análisis del comportamiento del colaborador, si consiguió lograr su objetivo o no.

#### **3.2.7. Concepto de satisfacción laboral**

Según Weinert (1987)

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los

que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (p.298).

En otras palabras, la satisfacción laboral no es más que los sentimientos que experimenta el trabajador, o las actitudes positivas hacia sí mismo, de tal manera un trabajador insatisfecho con su puesto de trabajo creando actitudes negativas hacia el mismo generando un cuello de botella para la organización la cual se tendrá que resolver mediante diversas estrategias de motivación.

### **3.2.8. La actitud**

La actitud es un concepto que se interrelaciona mucho con las dimensiones organizacionales.

“Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, compromiso con las acciones prevista y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes dan forma a nuestra visión hacia dentro o fuera de un edificio” (Davis y Newstrom, 1999, citado por Díaz, 2018, p. 60)

Esta definición demuestra que mientras más sentido de pertenencia tenga el colaborador con la organización será más productivo y alcanzara los objetivos planteados, en otras palabras, mientras este tenga una actitud positiva podrá realizar sus actividades de la mejor manera, desarrollando facultades para la solución de problemas siendo beneficioso para la organización y sus procesos.

### **3.2.8.1. Componentes de la actitud**

Los componentes de la actitud influyen mucho en el comportamiento de los trabajadores, por ello según Rodríguez (1991) existe 3 componentes:

- *Componente cognitivo:* Hace referencia cuanto el colaborador conoce el objetivo, es decir toda la información recopilada en cuanto a los factores que influyen en su comportamiento.
- *Componente afectivo:* Hace referencia al sentimiento positivo o negativo que tiene el colaborador con la organización.
- *Componente conductual:* Hace referencia al comportamiento del trabajador frente a sus obligaciones con la organización.

### **3.2.8.2. Teoría de la disonancia cognoscitiva**

"Cuando una persona sabe sobre sí misma, por el entorno y su comportamiento, esto quiere decir que dos apreciaciones están en discrepancia. Esta discrepancia es un elemento de motivación, y modifica de acuerdo al nivel de importancia para los trabajadores, para poder resolverla basándose en su actitud, creencia y conocimiento" (Festinger, 1957, citado por Díaz, 2018, p.61)

### **3.2.8.3. Actitud y satisfacción en el trabajo**

Estos dos conceptos, tienen relación directa e influye en el clima organizacional y en el comportamiento de los trabajadores, por ello es importante mencionar Blum (1976, como se citó en Loitegui,1990) dice, que la actitud y la satisfacción esta relacionados con el clima organizacional, es decir las dimensiones organizacionales desarrollados en la empresa genera el

comportamiento y actitud positiva de los trabajadores permitiendo alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales produciendo satisfacción en ellos mismos. Si la organización tiene un adecuado clima organizacional entonces se generará en los trabajadores una buena actitud y satisfacción laboral positiva, esto conllevará al éxito en la organización.

### **3.3. Engagement laboral**

#### **3.3.1. Definición**

El concepto hoy en día es utilizado en muchas organizaciones modernas que priorizan el bienestar, desarrollo y compromiso de los colaboradores con la empresa, por ello Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) desde un enfoque europeo, el engagement en un sentido motivacional donde el colaborador presentando actitudes cognitivas-emocionales desarrolla un comportamiento integrado por las dimensiones de vigor, dedicación y absorción.

Podemos argumentar que el engagement se producirá según los estímulos recibidos por las dimensiones antes mencionadas como son el vigor, dedicación y absorción, estas influirán en el comportamiento del colaborador generando mayor o menor compromiso según sea el caso.

También podemos hacer referencia a Leiter y Maslach (1998) “un estado energético de implicación con las actividades con las que cumplen personalmente y mejoran el sentido de eficacia profesional” (pp. 347-357). Por tanto, deducimos que el mejoramiento de las funciones de los colaboradores se debe al grado de compromiso que tienen los trabajadores con la organización, esto genera altos rendimientos y eficacia que a su vez permite alcanzar los objetivos planteados.

Cabe resaltar que el instrumento que se utilizó para la medición del nivel de engagement fue el cuestionario de (UWES-S) evalúan las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, consta de 17 ítems, medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Este instrumento fue diseñado por Schaufeli y Bakker (2010) y sus siglas significan Utrecht Work Engagement Scale for Student (UWES-S) fue diseñada en el año 2003. El UWES-S fue validado por Schaufeli y Bakker (2010) donde se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.97 de análisis de confiabilidad.

En tanto el instrumento que se utilizó en la presente investigación fue adaptada de la tesis “Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018” (Díaz, 2018), en donde se puede observar las validaciones por expertos en la parte de anexos.

### **3.3.2. Dimensiones del engagement laboral**

En primer lugar, para comprobar la influencia del engagement en los trabajadores de una organización, es preciso analizar y comprender sus dimensiones que nos permitirá tener una visión específica de estos conceptos. Salanova et al. (2000) mencionan que las dimensiones del engagement son:

- Vigor: Nos indica los altos niveles de energía y persistencia con que el colaborador realiza sus actividades.

- **Dedicación:** Nos indica el grado de inspiración, entusiasmo y sentido de pertenencia que el trabajador tiene frente a sus actividades.
- **Absorción:** Nos indica los altos niveles de concentración y satisfacción generada por las dimensiones antes mencionadas, que permite al trabajador ser mucho más eficiente.

Por consiguiente, entendemos que una organización en la actualidad debe poner énfasis en las tres dimensiones del engagement, ya que manejándolas de la mejor manera el trabajador generará un sentido de pertenencia y fidelización con la organización y permitirá que este desarrolle sus actividades de la mejor forma, sobre todo por voluntad propia, esto forjara una actitud positiva que se reflejara en la consecución de los objetivos laborales como organizacionales.

### **3.3.3. Modelos del engagement laboral**

#### **A. Modelo DRL de Bakker y Demerouti**

Este modelo se basa en la motivación de los trabajadores y su relación con el engagement y el burnout, es decir cuando el trabajador cuenta con un buen engagement dentro de la organización, este se encuentra en un buen estado, mientras que si es afectado por el síndrome de burnout este se encontrará en un mal estado. Por ello Salanova y Shaufeli (2009) nos dice que “ambos están negativamente relacionados entre sí, además, teniendo en cuenta lo positivo y lo negativo de la realidad podremos expresarla en forma más fidedigna” (p. 132).

TABLA 1

*Modelo DRL*

PROCESO DE DETERIORO DE SALUD		
PROCESO DE DEMANDAS LABORALES	BURNOUT	RESULTADOS ORGANIZACIONALES NEGATIVOS
PROCESO MOTIVACIONAL		
RECURSOS LABORALES	ENGAGEMENT	RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS

*Nota:* La presente tabla nos presenta el Modelo de las demandas laborales y recursos laborales el cual los divide en dos grupos diferentes. Adaptado de "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión" por M.Salanova y W.Shaufeli, 2009, p. 132

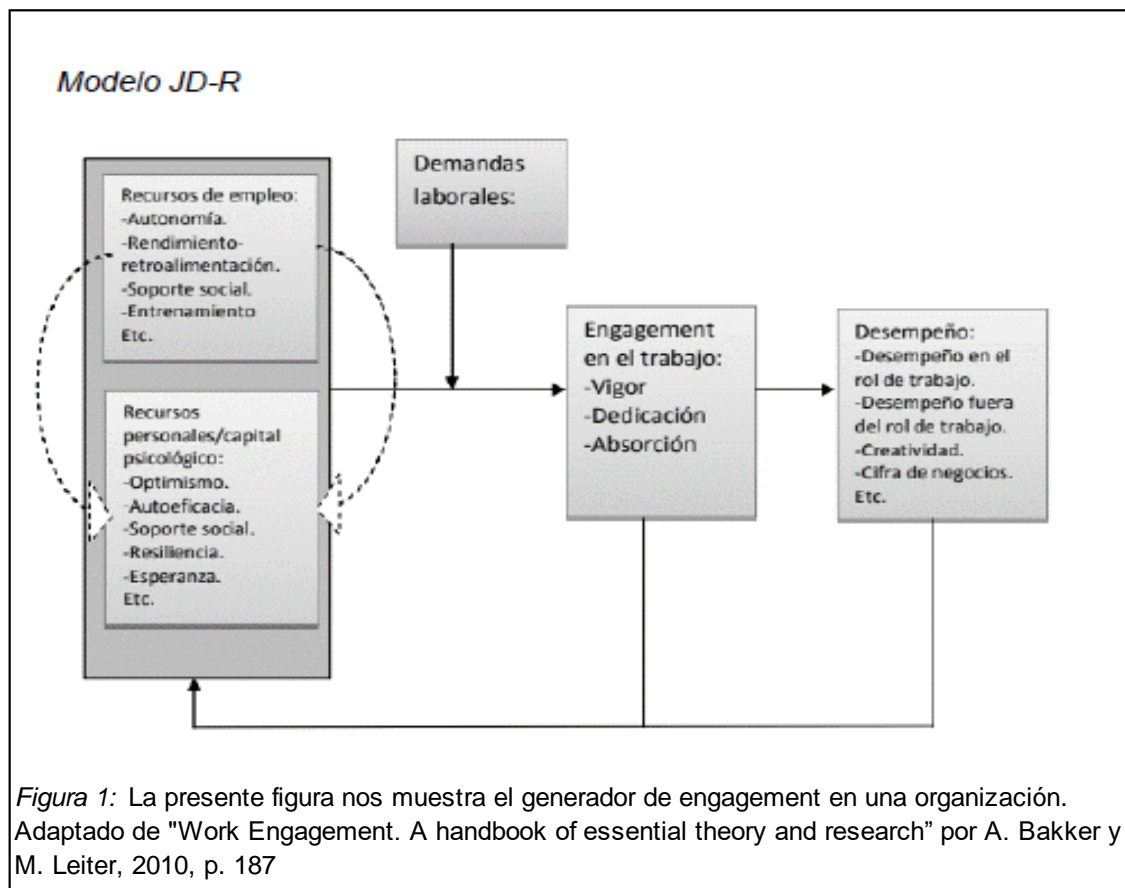
## B. Modelo de JD-R de Bakker y Leiter

Este modelo hace referencia que la organización brinda diferentes recursos que permite que el trabajador genere engagement laboral.

Según Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) hacen referencia a un experimento, aplicando este modelo a trabajadores de un call center, observaron que el trabajador expuesto a exigencias laborales y un defectuoso desarrollo de las dimensiones del clima organizacional, se ve afectado, provocando el proceso de deterioro de salud, mencionado anteriormente, por otra parte, los recursos laborales ayudan como generador de engagement produciendo que el trabajador se sienta capaz de alcanzar los objetivos.

Por tanto, podemos concluir que, el engagement es un factor importante en el comportamiento del trabajador, mientras más comprometido este él mismo con su trabajo este tendrá un rendimiento superior en las actividades recomendadas, por consiguiente, el buen desarrollo de un clima organizacional optimo producirá engagement y en consecuencia se alcanzaran los objetivos propuesto por la organización.





### 3.3.4. Engagement y desarrollo organizacional

Partiendo de que, el engagement es un concepto desarrollado por las organizaciones modernas y de acuerdo a lo mencionando anteriormente, el engagement, es decir confianza o compromiso organizacional juega un papel importante en el desarrollo de toda organización, ya que un trabajador con sentido de pertenencia y comprometido con la empresa, tendrá un rendimiento superior al que no lo está, cabe resaltar que este compromiso se generará en base al énfasis puesto en las dimensiones del clima organizacional, tanto como las dimensiones del engagement.

Según Salanova y Llorens (2011) "Los empleados saludables se refieren a aquellos empleados con recursos psicológicos positivos (e.g., confianza organizacional, eficacia, competencias mentales y emocionales, autoestima basada en la organización, optimismo,

esperanza, resiliencia, que se relacionan positivamente con el bienestar laboral" (pp. 125-132). También, según Salanova y Llorens (2011) dice que:

“Como mencionamos anteriormente, consideramos la confianza organizacional como ‘la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas ‘. En esta definición el foco de atención está en la confianza vertical, esto es, la confianza entre supervisores directos y/o gerentes y empleados. Por tanto, una organización saludable y resiliente necesita velar por el desarrollo de la confianza vertical, la cual permite que los supervisores y/o gerentes sean percibidos como confiables por los equipos de trabajo que ellos supervisan, con el objetivo de incrementar el bienestar y los resultados saludable” (pp. 125-132)

En consecuencia, no solo afectara a los trabajadores sino también a los procesos, ya que se volverán mucho más dinámicos y esto causa que el compartimiento de información sea fluido, por tanto, la organización podrá identificar problemáticas y así poder resolverlas de la mejor manera, a esto se le llama, desarrollo organizacional.

### **3.3.5. Síndrome de Burnout**

El síndrome de burnout, también llamado quemarse en el trabajo, no es más que la fatiga que muestra los trabajadores frente a sus actividades diaria en la organización, esto se debe al deficiente manejo de las dimensiones organizaciones y de engagement antes mencionadas.

Según Freudenberger (1974) “El concepto de "quemarse por el trabajo" ("burnout") surgió en Estados Unidos a mediados de los años 70”, sin embargo, para dar una definición más exacta Maslach y Jackson

(1981) la definen como, un síndrome psico-social donde se puede observar al trabajador conductas inadecuadas, para afrontar el estrés laboral y sus síntomas, son el bajo nivel de realización personal, el agotamiento emocional y la despersonalización. Según Gil-Monte (2003)

“La *falta de realización personal* en el trabajo se define como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente, y de forma especial esa evaluación negativa afecta a la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismo e insatisfechos con sus resultados laborales”. (pp. 19-33)

En otras palabras, los trabajadores tienen una evaluación negativa frente a su desempeño percibiendo que no lograron los objetivos organizacionales debido al mal clima organizacional. Según Gil-Monte (2003):

“Por *agotamiento emocional* se entiende la situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto "diario" y mantenido con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo” (pp. 19-33)

Para ilustrar mejor, el agotamiento emocional no es más que, la extenuación que siente el trabajador por las actividades que desempeña, es decir cuenta con un decrecimiento de sus niveles emocionales, dado por las circunstancias en que este se encuentre. Gil-Monte (2003):

“La *despersonalización* puede ser definida como el desarrollo de actitudes y sentimientos negativos, como el cinismo, hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas

personas son vistas por los profesionales (enfermeras, trabajadores sociales, policías, maestros, funcionarios de prisiones, etc.) de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas” (pp. 19-33)

En tanto, la despersonalización no es otra cosa que las actitudes negativas que tiene el trabajador frente a su puesto de trabajo, o también podemos decir, que tienen disconformidad de como se viene trabajando dentro de la organización

Estos síntomas son también llamadas dimensiones, cabe resaltar que el buen manejo de estas, permitirá un trabajador sano y responsable capaz de afrontar este tipo de síndrome de la mejor manera, por ende, es necesario que las organizaciones cuenten con un departamento de psicología y coaching para que estos puedan monitorear el desempeño de los trabajadores y a su vez medirlos para poder dar solución a su problemática.

Es preciso mencionar que el síndrome Burnout puede manifestarse en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, si es que esta no alcanza la licenciatura en la cual se encuentra en proceso, esto traerá como consecuencia en decrecimiento de los niveles de las dimensiones del clima organizacional, esto a su vez generará agotamiento y despersonalización con el puesto de trabajo, cabe resaltar que si en caso la universidad privada alcanzará la licenciatura y sin embargo no mejorar las condiciones laborales de igual manera causara el mismo efecto en la conducta de los trabajadores.

### Modelo integrador de los determinantes y consecuencias del síndrome de Burnout

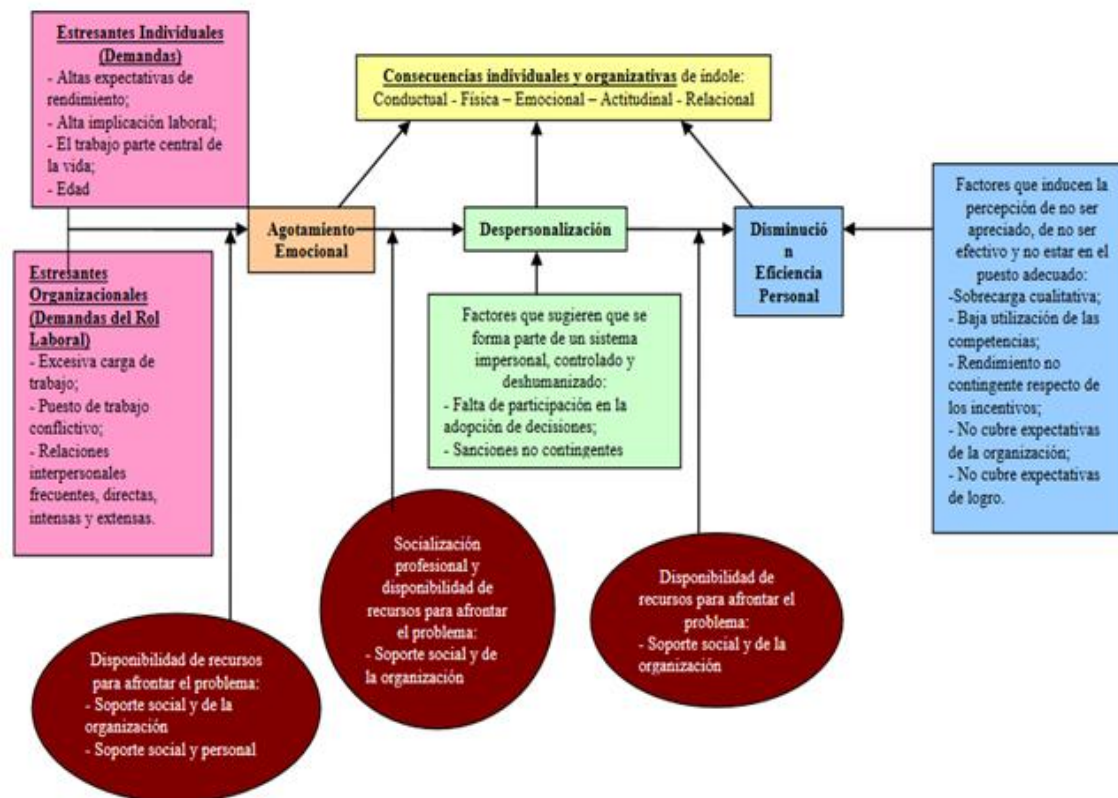


Figura 2: Modelo integrador de los determinantes y consecuencias del síndrome de Burnout. Adaptado de "Review and integration of research on job burnout" por C.L. Cordes y T.L. Dougherty, 1993, *The Academy of Management Review*, p. 621

### 3.3.6. Del síndrome de Burnout al Engagement

Partiendo de los conceptos referidos al síndrome de Burnout y engagement, observamos cómo estos son totalmente opuestos, pero a su tiempo tiene una relación causa efecto es decir sin un buen manejo de las dimensiones del síndrome de Burnout causara un efecto negativo sobre las conductas de los trabajadores. En la actualidad, las organizaciones modernas ponen mucho énfasis en el monitoreo y control de estos aspectos, por que asumen que su mayor capital radica en los recursos humanos.

Por esta razón, las organizaciones llegaron a la conclusión, que la mejor manera de afrontar el síndrome de burnout, para después generar engagement es el feedback continuo entre los trabajadores y la organización, cabe resaltar que estas organización a menudo suelen utilizar como herramienta el coaching empresarial trabajando conjuntamente con su departamento de psicología, esto ayuda a mejorar el desempeño y conducta del trabajador que posteriormente se verá reflejado en el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.

### **3.3.7. Empleado engagement**

Para abordar este tema, hay que hacer referencia que este es un término utilizado ya en las empresas modernas, esto existe al buen manejo del clima organizacional pudiendo generar el compromiso en los trabajadores, es decir *empleados engagement*.

Por consiguiente, Jordar (2014) hace referencia al concepto de empleado engagement, como la vinculación de este con los demás departamentos mejorando la estrategia de la empresa

“El concepto de employee engagement vincula la psicología de cada empleado como individuo, su interrelación con su equipo habitual, la conexión con otros departamentos como parte de una empresa, y la alineación en la estrategia y valores corporativos. Todo ello es lo que podríamos traducir de forma algo literal e imperfecta como la fidelización, alineación, retención y motivación del empleado.” (parr. 1)

Esta afirmación no hace más que comprobar que la comunión entre el clima organizacional y el desarrollo del engagement generará empleados con mejor desempeño y compromiso en consecuencia se producirá la

alineación de los objetivos y estrategias de la empresa, permitiendo la consecución del éxito.

### **3.3.8. La eficacia como motor del clima laboral**

Según Salanova, Bresó y Schaufeli (2005) hace referencia que el engagement laboral es generada por la autosuficiencia del trabajador y es manifestada en el comportamiento motivado del mismo. Esto quiere decir que, la eficacia laboral es producida por sentido de persistencia y pertenencia, ya que el trabajador cuenta con las ganas de cumplir los objetivos planteados y a su vez el compromiso, como la misma le genera automotivación para poder realizar sus funciones de la mejor manera.

En otras palabras, el engagement laboral le permite a la organización poder autocontrolar sus procesos, ya que un trabajador comprometido ayudara a cumplir los objetivos, así como superar los estresores laborales produciendo autoeficacia, es decir el trabajador podrá solucionar los problemas que se sitúen en su ambiente de trabajo, disminuyendo los márgenes de error, mejor dicho, el trabajador se autocontrola y automide, convirtiéndose en un empleado engagement.

### **3.3.9. Importancia del engagement laboral**

En la actualidad el concepto de engagement laboral juega un papel importante en el camino al éxito de toda organización, el compromiso de los trabajadores permite, que estos creen un sentido de pertenencia con la organización y se sientan identificados con la misma, por ende, para ellos es de suma importancia la consecución de los objetivos organizacionales, ya que el éxito de la organización será el éxito de los mismos.

“En los ambientes de trabajo de hoy, se requiere algo más que recibir un cheque por los servicios ofrecidos. Los empleados esperan más. El compromiso no tiene que ver con el dinero, sino con lo que la gente siente de su lugar de trabajo.” (“Los recursos humanos”, 2012, parr. 1)

El engagement, permite la retroalimentación de todas las áreas produciendo un buen flujo de información, entre ellas dinamizando los procesos y optimizando las funciones realizadas por los trabajadores. La generación de engagement, permite crear un clima organizacional óptimo mejorando las dimensiones del clima, con esto la consecución de los objetivos es más rápida y eficaz. Por ello según Cristancho (2017) nos dice que el engagement produce beneficios a organización tanto financieros como humanos.

- Genera satisfacción en el empleado y conexión con los objetivos organizacionales.
- Disminuye la rotación de personal generando el ahorro en ese proceso.
- Reduce el absentismo, los trabajadores acuden motivado y determinados a cumplir las funciones encomendadas
- Incrementa la productividad, ya que los trabajadores se encuentran alineados a los objetivos de la organización.
- Aumento de lealtad y sentido de pertenencia con la organización.
- Mejora la rentabilidad y mejora los procesos de la organización.

## **4. Hipótesis**

### **4.1. Hipótesis de investigación**

Existe una relación positiva entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada



Arequipa, 2019. Es decir que, a mayor puntaje en clima organizacional, habrá mayor puntaje en engagement.

#### **4.2. Hipótesis nula**

No existe relación entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.

## CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLOGICOS

### 1. Operacionalización de variables

Tabla 2

#### *Operacionalizacion de Variables*

Variables	Dimensiones	Items	Escala de medicion
Variable independiente:	Autorrealizacion	Preguntas de la 1 a la 5	Ordinal
	Involucramiento Laboral	Preguntas de la 6 a la 10	Ordinal
	Supervision	Preguntas de la 11 a la 15	Ordinal
Clima Organizacional	Comunicación	Preguntas de la 16 a la 20	Ordinal
	Condiciones Laborales	Preguntas de la 21 a la 25	Ordinal
Variable dependiente:	Vigor	Preguntas de la 26 a la 31	Ordinal
	Dedicacion	Preguntas de la 32 a la 36	Ordinal
	Absorcion	Preguntas de la 37 a la 42	Ordinal

*Nota.* Tabla que describe la operacionalizacion de variables. Adaptacion propia en base a la investigacion realizada, 2019

### 2. Enfoque del estudio

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, porque las variables serán medidas de forma numérica y se aplicarán modelos estadísticos para obtener los resultados.

### **3. Alcance de investigación**

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, porque busca analizar las variables sin manipular o intervenir en ellas. Así mismo la investigación también es correlativa porque busca relacionar variables de correlación.

### **4. Diseño de la investigación**

La presente investigación tiene un diseño no experimental transversal, porque no se manipularán las variables estudiadas buscando causalidad y transversal, porque la evaluación se realizará en un tiempo determinado.

### **5. Población y Muestra**

La población de estudio serán todos los trabajadores administrativos de una universidad privada de Arequipa.

La muestra de estudio para la presente investigación, será no probabilística y por conveniencia, es decir que se considerara a los 51 trabajadores administrativos con lo que cuenta la universidad privada en Arequipa, siendo este el 100% de la población de trabajadores administrativos, asimismo no se ha presentado un error muestral.

### **6. Instrumentos**

La herramienta que se utilizó para el trabajo de investigación fue la encuesta. Para medir el clima organizacional se utilizó el cuestionario de clima laboral de Sonia Palma (CL-SMP) y para el engagement se aplicará el cuestionario de Utrecht Work engagement Scale for Student (UWES-S).

## **7. Descripción de instrumento**

El CL-SMP consta de 50 ítems, del presente cuestionario se adaptó a 25 ítems los cuales evalúan las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Fue diseñado por Palma en el 2000, como parte de sus actividades como investigadora de la universidad Ricardo Palma de la ciudad de Lima. El CL-SMP fue validado en la ciudad de Lima por Palma (2000) donde se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.97 de análisis de confiabilidad.

Engagement: El cuestionario (UWES-S) consta de 17 ítems los cuales evalúan las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Este instrumento fue diseñado por Schaufeli y Bakker (2010) y sus siglas significan Utrecht Work engagement Scale for Student, fue diseñada en el año 2003. El UWES-S fue validado por Schaufeli y Bakker (2010) donde se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.97 de análisis de confiabilidad.

## **8. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información**

El proceso de recolección de datos para la investigación fue atendido por la herramienta del cuestionario, la cual fue aplicada en las reuniones que se dan diariamente antes del comienzo de las labores, a su vez también se realizó la encuesta en horas de trabajo, es decir en horas muertas que podían utilizarse para la aplicación de la misma y no interrumpían sus actividades. Finalmente, también se aplicó el instrumento en las horas de almuerzo e ingreso a la institución no interfiriendo con sus labores.

La información se sistematizó codificando las encuestas para elaborar una base de datos el cual se procesó a través del paquete estadístico SPSS, se tabulo la información en resultados de variables de control, descriptivos, cruzados y de correlación a través de instrumentos estadísticos.

## **9. Fuentes de información**

### **9.1. Primarias**

La fuente primaria para la presente investigación, será tomada de la recolección de datos extraída de los cuestionarios aplicados al personal administrativo.

### **9.2. Secundarias**

Las fuentes secundarias para la presente investigación, serán tomadas netamente de las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **1. Diagnostico**

Se puede observar que la coyuntura actual de la universidad no es de las mejores ya que se encuentra en una restructuración de todos sus procesos esto se debe al proceso de licenciamiento que está cursando.

También se puede observar que el personal del área administrativa de la universidad privada es relativamente nuevo, esto genera entusiasmo por parte de los mismos, estos a su vez buscan crecimiento profesional como también experiencia para que en un futuro puedan aspirar a un cargo mayor.

La actitud de los trabajadores es positiva frente a su puesto de trabajo, pues ellos perciben que la institución se esmera cada día en hacer mejor las cosas. Cabe resaltar que el personal está identificado con la misión y visión de la empresa claro que esto se debe al proceso de licenciamiento de la universidad y fue uno de los aspectos en donde más se trabajó.

Finalmente se observa que los trabajadores están dispuestos a resignar ciertos beneficios, como la escala salarial, capacitación, condiciones laborales, etc. En busca del éxito de la organización, pues ellos saben que, si la universidad alcanza sus objetivos organizacionales, estos se reflejarán en el bienestar del mismo personal. No obstante, es preciso mencionar que los trabajadores están en proceso de identificación con la institución, esta se dará en forma gradual siempre y cuando se alcancen los objetivos organizacionales generando un sentido de pertenencia en cada uno.

## 2. Resultados por variables de control

### 2.1. Dato de control: sexo

Tabla 3  
*Dato de control: sexo*

	n	%
Sexo		
Masculino	14	27.5
Femenino	37	72.5

*Nota:* Dato de control: sexo. Adaptada la oración propia de la investigación realizada 2019.

Se observa que estuvo conformada la muestra por 51 administrativos de la universidad, de los cuales el 27.5% son varones y el 72.5% son mujeres, observándose que hay mayor cantidad de mujeres laborando en el área administrativa. Del mismo modo, se observa que solo el 9.8% de los trabajadores tiene jornada de medio tiempo y a su vez 90% de trabajadores en el área administrativa son de jornada completa.

### 2.2. Dato de control: jornada laboral

Tabla 4  
*Dato de control: Jornada laboral*

	n	%
JornadaLab		
Tiempo completo	46	90.2
Medio tiempo	5	9.8

*Nota:* Dato de control: Jornada laboral. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Del mismo modo, se observa que solo el 9.8% de los trabajadores tiene jornada de medio tiempo y su vez 90% de trabajadores en el área administrativa son de jornada completa.

### 2.3. Dato de control: Edad

Tabla 5

*Dato de control: Edad*

	<b>n</b>	<b>%</b>
De 19 a 31	22	43.1 %
De 32 a 43	18	35.3 %
mayor a 44	11	21.6 %

*Nota:* Dato de control: Edad. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019

Se puede observar en la presente tabla que existe un 43.1% de trabajadores que se encuentran en el rango de edad de (19 a 31) años; mientras que el 35.3 se encuentra en el rango de (32 a 43) y un 21.6% del personal son mayores a 44 años, también se observa que los trabajadores con mayor edad son los que ocupan mayor rango jerárquico dentro de la universidad privada.

### 2.4. Datos de control: Tiempo laborando

Tabla 6

*Dato de control: Tiempo laborando*

	<b>n</b>	<b>%</b>
Menos de 1 año	21	41.2 %
De 1 a 3 años	23	45.1 %
De 3 a 5 años	2	3.9 %
Más de 5 años	5	9.8 %

*Nota:* Dato de control: Tiempo laborando. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019

En la siguiente tabla se observa que el 41.1% trabaja en la institución menos de un año; el 45.1% labora de (1 a 3 años); mientras que el 3.9% trabaja (3 a 5 años) y el 9.8% trabajan más de 5 años en la universidad. Se deduce que los trabajadores con mayor tiempo laborando en la



universidad privada son los que ocupan mayor rango jerárquico, a su vez se observa que los trabajadores que menor tiempo tienen trabajando en la institución se debe a que la universidad es nueva en el mercado y se encuentra en un proceso de licenciamiento.

### 3. Resultados descriptivos

#### 3.1. Descriptivo de engagement

Tabla 8  
*Descriptivos de cuestionario de engagement*

	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
En mi trabajo me siento lleno de energía	0	0.0	6	11.8	14	27.5	24	47.1	7	13.7
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	0	0.0	6	11.8	9	17.6	21	41.2	15	29.4
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	0	0.0	10	19.6	11	21.6	17	33.3	13	25.5
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	0	0.0	6	11.8	15	29.4	25	49.0	5	9.8
Soy muy persistente en mi trabajo	1	2.0	6	11.8	10	19.6	12	23.5	22	43.1
Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	2	3.9	3	5.9	13	25.5	15	29.4	18	35.3
Mi trabajo está lleno de significado y propósito	1	2.0	2	3.9	14	27.5	20	39.2	14	27.5
Estoy entusiasmado con mi trabajo	0	0.0	5	9.8	17	33.3	16	31.4	13	25.5
Mi trabajo me inspira	0	0.0	9	17.6	16	31.4	12	23.5	14	27.5
Estoy orgulloso del trabajo que hago	0	0.0	3	5.9	15	29.4	16	31.4	17	33.3
Mi trabajo es retador	2	3.9	3	5.9	11	21.6	17	33.3	18	35.3
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	3	5.9	5	9.8	11	21.6	17	33.3	15	29.4
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	3	5.9	2	3.9	14	27.5	21	41.2	11	21.6
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	2	3.9	6	11.8	14	27.5	18	35.3	11	21.6
Estoy inmerso en mi trabajo	2	3.9	3	5.9	11	21.6	26	51.0	9	17.6
Me “dejo llevar” por mi trabajo	3	5.9	4	7.8	14	27.5	25	49.0	5	9.8
Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	5	9.8	8	15.7	11	21.6	22	43.1	5	9.8

*Nota:* Descripción de la variable engagement. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

En la tabla anterior, observamos que ningún trabajador este nada de acuerdo con algunos ítems de engagement laboral, mientras que el 27.5% afirma que está totalmente de acuerdo que su trabajo inspira, a su vez apreciamos que el 29.4% también está en totalmente de acuerdo que son fuertes y vigorosos en su área de trabajo.

También los trabajadores del área administrativa de la universidad privada, señalan que el 43.1% está totalmente de acuerdo que son muy persistentes en su trabajo, por otro lado, el 35.3% está totalmente de acuerdo que incluso cuando las cosas no están bien, continúan trabajando.

Sin embargo, un 19.6% señalan que están poco de acuerdo cuando se levantan por las mañanas tienen ganas de trabajar, mientras que el 17.6% afirma que esta poco de acuerdo que su trabajo los inspira.

Finalmente, observamos que 33.3% está totalmente de acuerdo y está orgulloso con el trabajo que hace, por otra parte, el 35.3% afirman que está totalmente de acuerdo, que su trabajo es retador, mientras que 21.6% está totalmente de acuerdo que cuando está trabajando se olvida de todo lo que pasa a su alrededor.

### 3.2. Descriptivo de clima organizacional

Tabla 7

*Descriptivos de cuestionario de clima organizacional*

	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Existen oportunidades de progresar en la universidad privada	0	0.0	12	23.5	9	17.6	21	41.2	9	17.6
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	1	2.0	7	13.7	18	35.3	17	33.3	8	15.7
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	1	2.0	6	11.8	15	29.4	14	27.5	15	29.4
Los jefes promueven la capacitación que se necesita	2	3.9	15	29.4	13	25.5	12	23.5	9	17.6
Se reconocen los logros en la universidad privada	4	7.8	23	45.1	15	29.4	6	11.8	3	5.9
Se siente comprometido con el éxito de la universidad privada	1	2.0	2	3.9	14	27.5	19	37.3	15	29.4
En la universidad privada, se hacen mejor las cosas cada día	1	2.0	6	11.8	14	27.5	17	33.3	13	25.5
Los productos y/o servicios de la universidad privada, son motivo de orgullo del personal	1	2.0	5	9.8	15	29.4	24	47.1	6	11.8
Hay clara definición de visión, misión y valores en la universidad privada	0	0.0	0	0.0	20	39.2	10	19.6	21	41.2
La universidad privada es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	2	3.9	8	15.7	18	35.3	13	25.5	10	19.6
El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	2	3.9	10	19.6	14	27.5	15	29.4	10	19.6
En la universidad privada, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0	0.0	8	15.7	27	52.9	15	29.4	1	2.0
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	0	0.0	8	15.7	17	33.3	19	37.3	7	13.7
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	2	3.9	9	17.6	24	47.1	12	23.5	4	7.8
Existe un trato justo en la universidad privada	7	13.7	16	31.4	17	33.3	6	11.8	5	9.8
En la universidad privada, la información fluye adecuadamente	2	3.9	22	43.1	18	35.3	8	15.7	1	2.0
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	2	3.9	16	31.4	14	27.5	16	31.4	3	5.9
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	1	2.0	7	13.7	25	49	9	17.6	9	17.6
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	0	0.0	8	15.7	24	47.1	16	31.4	3	5.9
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	4	7.8	15	29.4	23	45.1	7	13.7	2	3.9
Los compañeros de trabajo cooperan entre si	1	2.0	9	17.6	20	39.2	18	35.3	3	5.9
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0	0.0	4	7.8	22	43.1	22	43.1	3	5.9
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	1	2.0	7	13.7	25	49	12	23.5	6	11.8
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	6	11.8	24	47.1	16	31.4	4	7.8	1	2.0
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	9	17.6	25	49.0	11	21.6	4	7.8	2	3.9

*Nota:* Descripción de la variable clima organizacional. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

En la presente tabla se observan ítems del clima organizacional del área administrativa de una universidad privada, el 49% de estos están poco de acuerdo con el ítem la remuneración está de acuerdo al desempeño y logros, mientras que el 47.1% de los mismos esta poco de acuerdo que el ítem la remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.

En tanto se observa que solo el 2% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que la remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones y solo 3.9% señalan estar totalmente de acuerdo con la remuneración, está de acuerdo con el desempeño y logros. Asimismo, también se aprecia que el 43% de los trabajadores esta poco de acuerdo, que la información fluye adecuadamente mientras que el 31.4% están poco de acuerdo que exista una relación armoniosa.

Finalmente, se puede observar que el 29.4% está totalmente de acuerdo que están comprometidos con el éxito de la universidad privada, mientras que el 25.5% está totalmente de acuerdo que en la universidad privada se hacen las cosas mejor cada día. A su vez, el 29.4% está totalmente de acuerdo que los trabajadores de la universidad privada participan en la definición de los objetivos y las acciones para lograrlo.

#### 4. Resultados cruzados

##### 4.1. Descriptivo variable sexo en relación con las dimensiones de clima organizacional y engagement

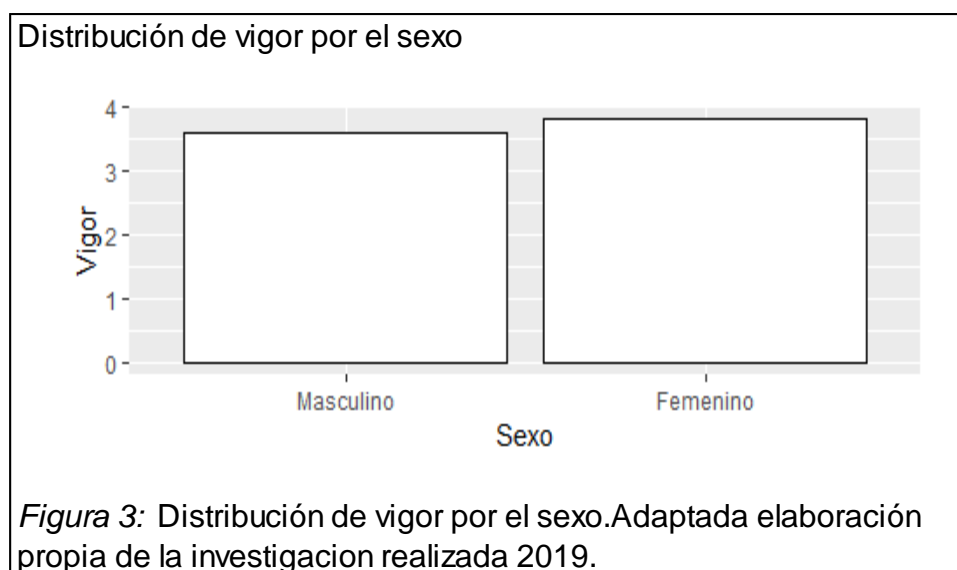
Tabla 9  
*Descriptivos de variable sexo*

	Masculino		Femenino		Total	
	M	DE	M	DE	M	DE
Tiempo Puesto	14.57	6.67	25.43	25.84	22.45	22.72
Edad	33.36	10.04	36.54	11.26	35.67	10.93
Autorrealización	15.79	4.21	16.84	3.82	16.55	3.92
Involucramiento	17.64	3.67	18.92	3.18	18.57	3.34
Supervisión	15.43	3.01	16.14	3.99	15.94	3.73
Comunicación	13.86	2.54	15.59	3.00	15.12	2.96
Condiciones Lab	14.86	3.42	14.70	2.98	14.75	3.07
Vigor	3.60	0.76	3.82	0.79	3.76	0.78
Dedicación	3.64	0.89	3.87	0.71	3.80	0.76
Absorción	3.18	1.09	3.73	0.69	3.58	0.84
Clima						
Organizacional	77.57	12.24	82.19	13.75	80.92	13.4
Engagement	3.47	0.81	3.80	0.66	3.71	0.71

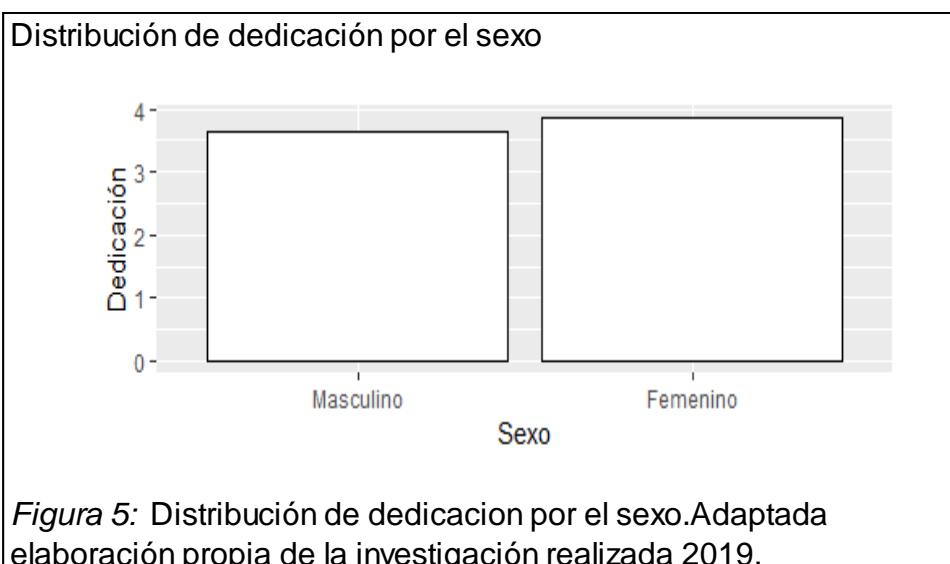
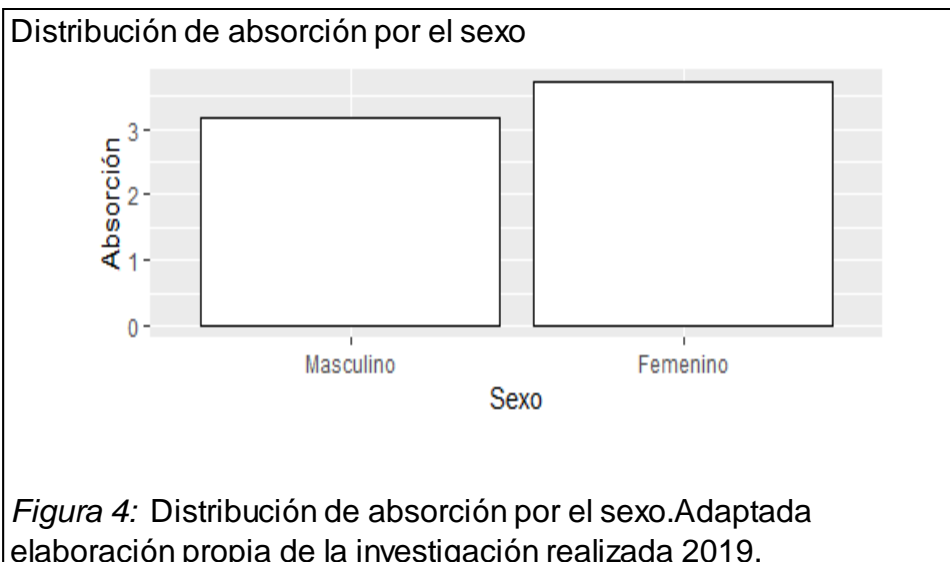
*Nota:* Descripción de variable sexo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019,

En la siguiente tabla podemos observar que el promedio de edad de trabajadores masculinos en el área administrativa de una universidad privada es de 33.36 años, siendo menor al promedio de edad de trabajadores femenino con un promedio de 36.54 años esta diferencia se debe a que en la evaluación existen más trabajadores femeninos laborando en la universidad.

En tanto se aprecia que los trabajadores tanto masculinos como femeninos tienen un nivel de vigor medio ya que los resultados arrojados están dentro de la escala promedio (3.21-4.80) de la tabla de conversión. En el siguiente gráfico observamos que el sexo femenino tiene un nivel de vigor mínimo por encima del sexo masculino, esto se debe que en la universidad privada existen más trabajadoras mujeres.



Por otra parte, se observa que en las dos dimensiones de dedicación y absorción se obtienen datos donde el nivel de ambas dimensiones es promedio en los dos sexos encontrándose en la escala (3.01-4.90) de dedicación y (2.76-4.40) en absorción en la tabla de conversión. Por consiguiente, en los siguientes gráficos se observa que en las dimensiones de absorción y dedicación aún predomina el sexo femenino con mayor nivel de las dimensiones antes mencionadas.



Por consiguiente, interpretamos que el nivel de engagement de los trabajadores del área administrativa de una universidad privada es promedio, ya que el valor arrojado se encuentra en la escala (3.07-4.66) de la tabla de conversión. En tanto, en el siguiente grafico podemos apreciar el nivel de engagement por sexo y deducir que el nivel de engagement en el sexo femenino es más elevado que del sexo masculino en un valor mínimo.



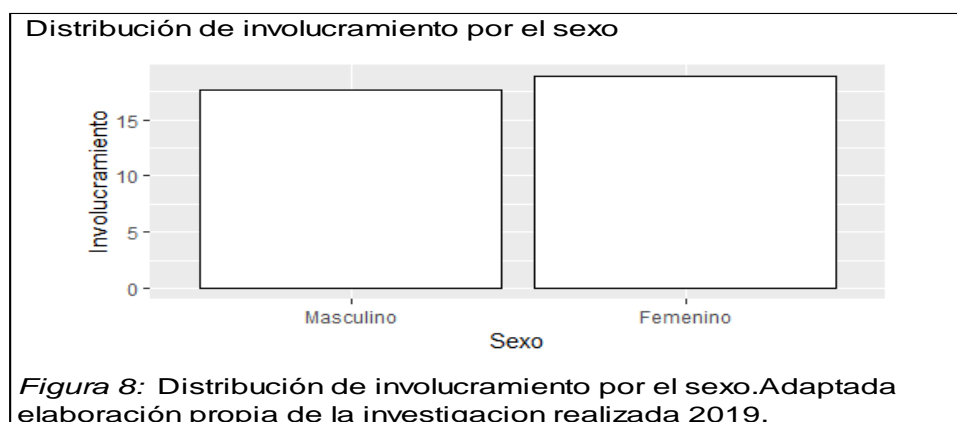


En cuanto a las dimensiones del clima organizacional podemos observar que los trabajadores de ambos sexos del área administrativa de una universidad privada tienen un nivel de autorrealización pobre porque los datos recogidos se encuentran entre los parámetros (15-17) del baremo diseñado para esta variable. Sin embargo, el sexo femenino en un valor mínimo posee un nivel de autorrealización más elevado que el del sexo masculino.



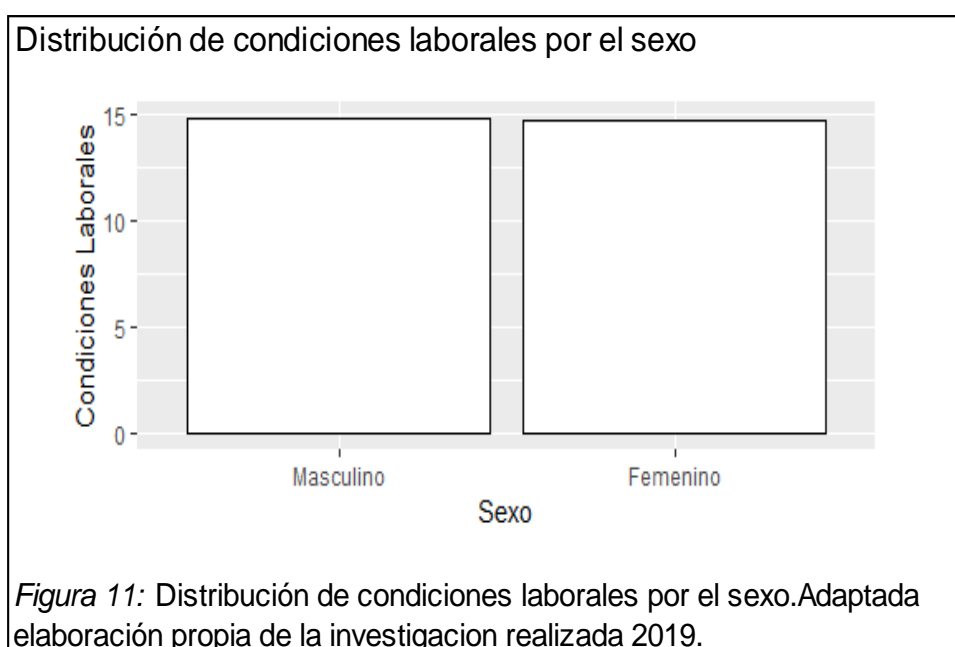
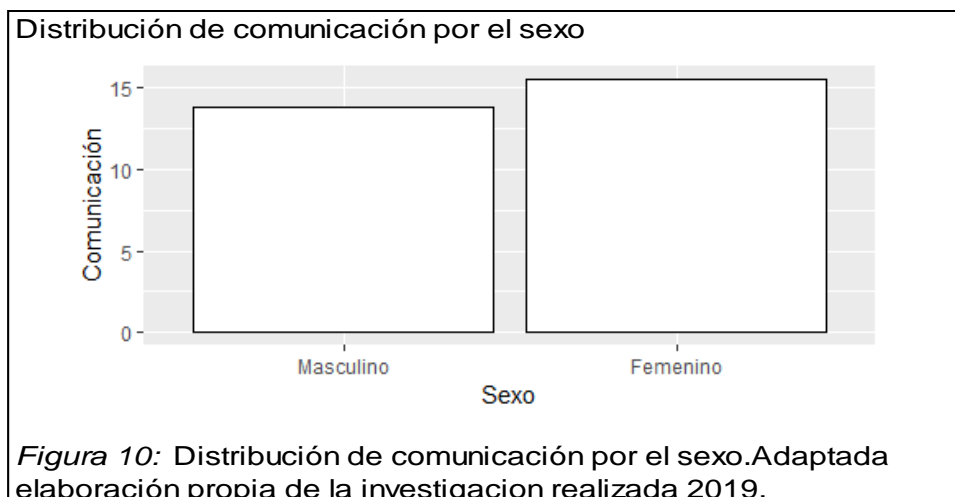
También apreciamos que el nivel de involucramiento de los trabajadores en los dos sexos es regular, ya que los datos obtenidos se encuentran entre los parámetros (16-20) del baremo diseñado para esta

variable. De la misma forma en el siguiente grafico observamos los niveles de involucramiento por sexo.



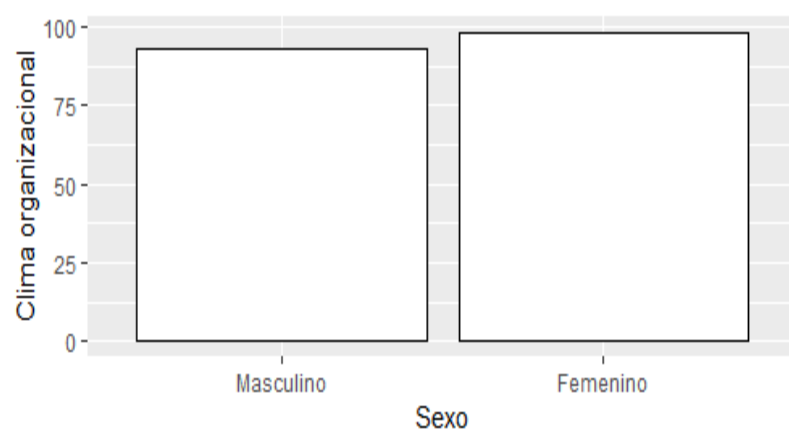
Además, las dimensiones restantes es decir supervisión, comunicación y condiciones laborales cuentan con un nivel pobre en ambos sexos, encontrándose un nivel de supervisión entre los parámetros (14-16), para comunicación (14-15) y condiciones laborales entre (14-15) del baremo diseñado para estas variables. En los siguientes gráficos se observa los niveles de las dimensiones del clima organizacional (supervisión, comunicación y condiciones laborales) por sexo.





Finalmente observamos que los trabajadores del área administrativa de una universidad privada el nivel del clima organizaciones se deduce que es malo ya que los datos recogidos se encuentran en el parámetro (69-84) de baremo realizado para esta variable e investigación. En el siguiente gráfico se observa los niveles de las dimensiones del clima organizacional por sexo.

Distribución del clima organizacional por el sexo



*Figura 12:* Distribución de clima organizacional por el sexo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

#### 4.2. Descriptivo de la variable jornada laboral en relación con las dimensiones clima laboral y engagement

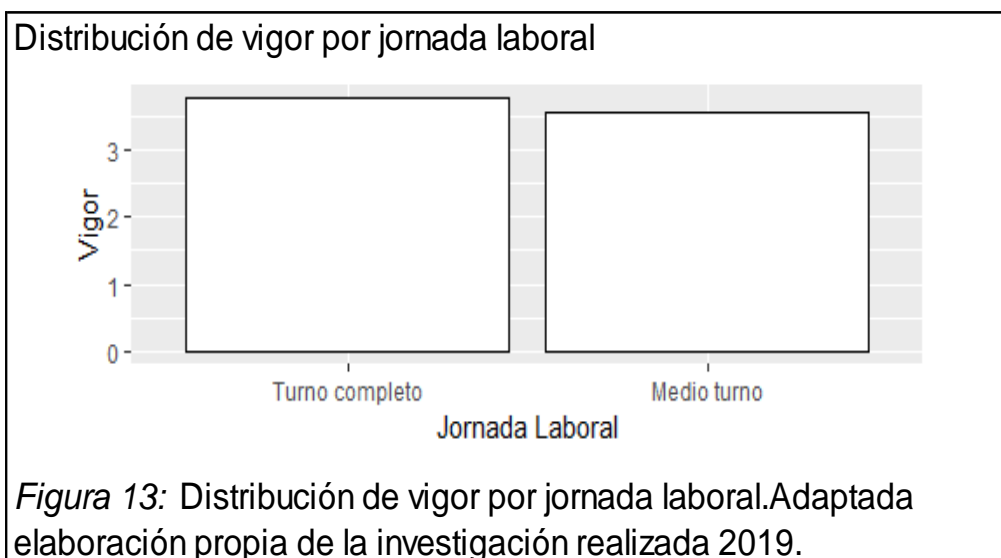
Tabla 10  
*Descripción por jornada laboral*

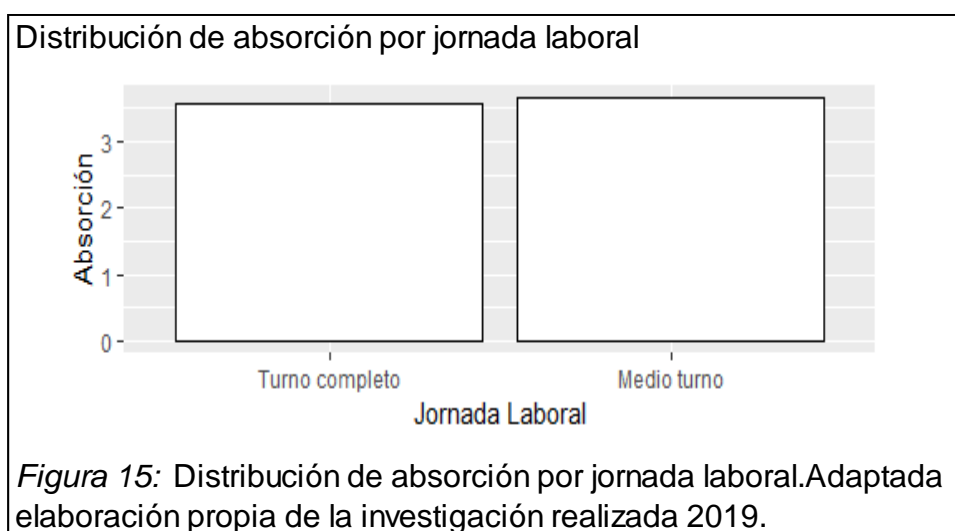
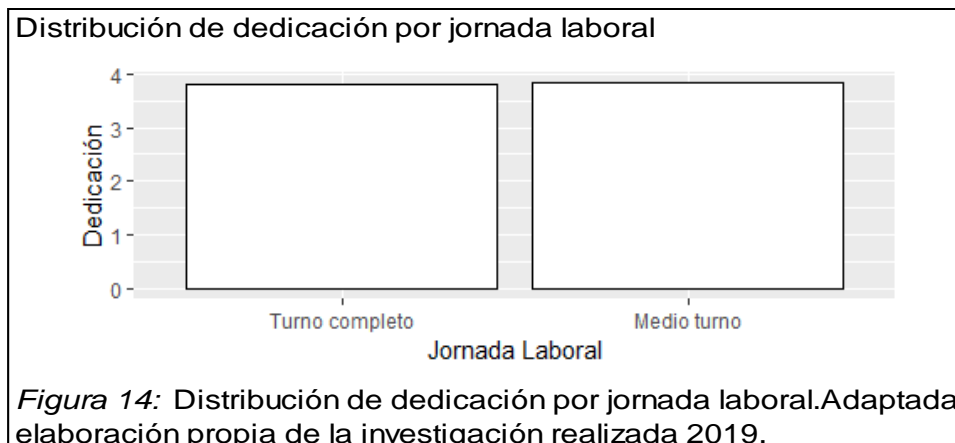
	Tiempo completo		Medio Tiempo	
	M	DE	M	DE
Tiempo Puesto	23.87	23.46	9.40	5.08
Edad	36.59	11.00	27.20	5.76
Autorrealización	16.65	4.04	15.60	2.61
Involucramiento	18.46	3.44	19.60	2.07
supervisión	16.11	3.78	14.40	3.13
Comunicación	15.35	2.93	13.00	2.55
Condiciones Lab	14.65	3.16	15.60	2.07
Vigor	3.78	0.80	3.57	0.48
Dedicación	3.80	0.79	3.84	0.46
Absorción	3.57	0.88	3.67	0.37
Clima				
Organizacional	81.22	13.82	78.20	9.20
Engagement	3.72	0.75	3.69	0.24

*Nota:* descripción de variable jornada laboral. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

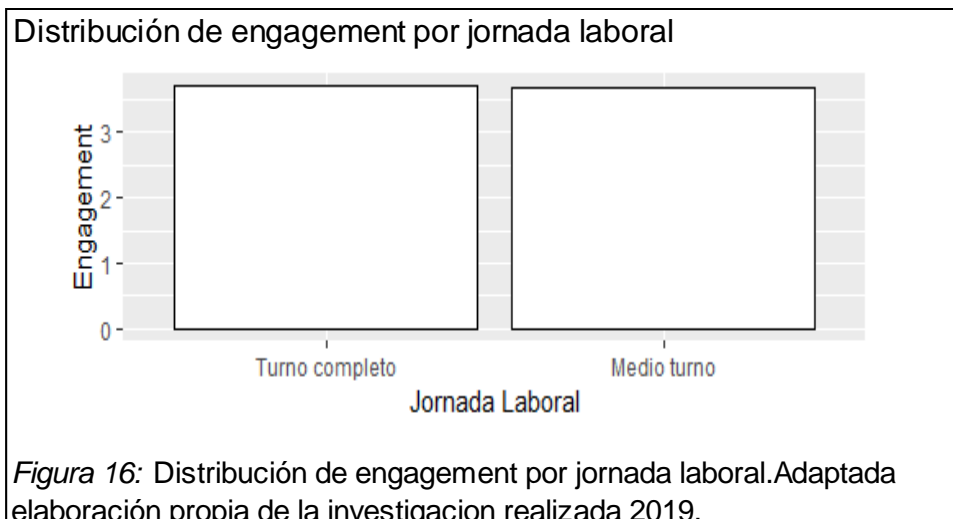
En la tabla anterior podemos observar que, en una gran mayoría, los trabajadores del área administrativa de una universidad privada tienen jornada completa, en promedio las personas que cuentan con jornada laboral completa llevan en el puesto alrededor de 23.87 meses, mientras que las personas que cuenta con jornada laboral de medio tiempo en promedio llevan 9.40 meses en el puesto.

En tanto evaluando las dimensiones del engagement en los dos turnos de trabajo se aprecia que los trabajadores del área administrativa de una universidad privada en cuanto al vigor, dedicación y absorción, estos cuentan con un nivel promedio en los dos turnos, ya que los datos recogidos están dentro de las escalas establecidas en la tabla de conversión siendo vigor (3.21-4.80), dedicación (3.01-4.90) y absorción (2.76-4.40). En los siguientes gráficos se observa los niveles de las dimensiones del engagement por jornada laboral.

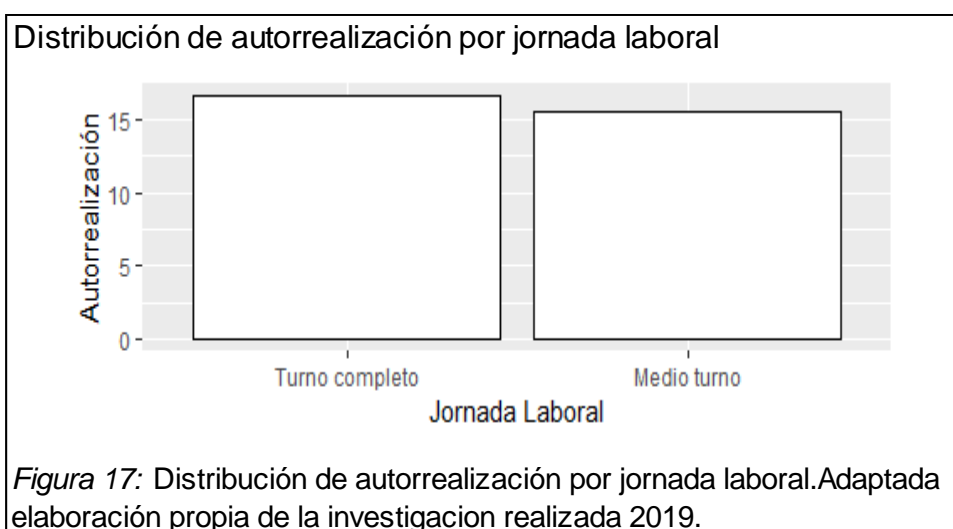




Por consiguiente, el nivel de engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada en ambos turnos es promedio ya que los datos recolectados están entre los parámetros (3.07-4.66) de la tabla de conversión. En el siguiente gráfico se observa los niveles del engagement por jornada laboral.



En cuanto a las dimensiones del clima laboral en los dos turnos observamos que en autorrealización cuenta con un nivel pobre ya que los datos recolectados se encuentran entre los parámetros (15-17) del baremo diseñado para esta variable. En el siguiente gráfico se observa los niveles de la dimensión autorrealización por jornada laboral.



En tanto la dimensión involucramiento en ambos turnos tiene un nivel regular y los datos encontrados están entre los parámetros (18-21). En el siguiente gráfico se observa los niveles de la dimensión de involucramiento por jornada laboral.



Distribución de involucramiento por jornada laboral

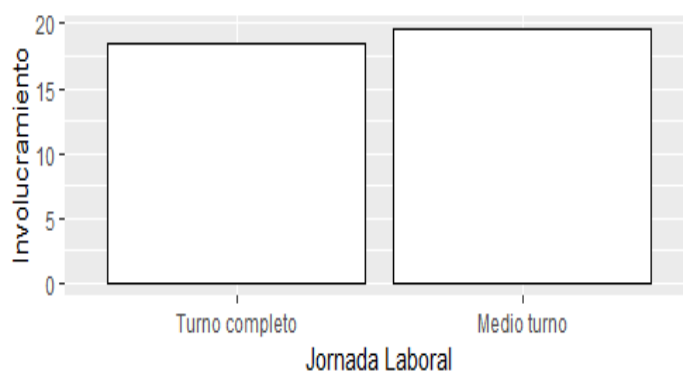


Figura 18: Distribución de involucramiento por jornada laboral. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Además, las dimensiones de supervisión, comunicación y condiciones laborales cuentan con un nivel pobre ya que los datos recolectados se encuentran en los parámetros supervisión (14-16), comunicación (14-15) y condiciones laborales (14-15) del baremo diseñado para estas variables. En los siguientes gráficos se observa los niveles de las dimensiones del clima organizacional (supervisión, comunicación, condiciones laborales) por jornada laboral.

Distribución de supervisión jornada laboral



Figura 19: Distribución de supervisión por jornada laboral. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Distribución de comunicación por jornada laboral

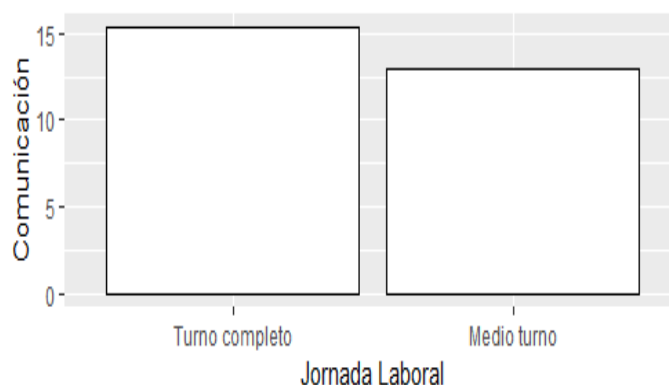


Figura 20: Distribución de comunicación por jornada laboral. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Distribución de condiciones laborales por jornada laboral



Figura 21: Distribución de condiciones laborales por jornada laboral. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Finalmente concluimos que el clima laboral en el área administrativa de una universidad privada cuenta con un nivel malo ya que los datos obtenidos, se encuentran en los parámetros (69-84) del baremo diseñado para la investigación. En el siguiente gráfico se observa los niveles del clima organizacional por jornada laboral.

### Distribución del clima organizacional por jornada laboral



*Figura 22:* Distribución de clima organizacional por jornada laboral. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

## 5. Análisis correlacionales

### 5.1. Correlación general

Tabla 11

Correlacion General

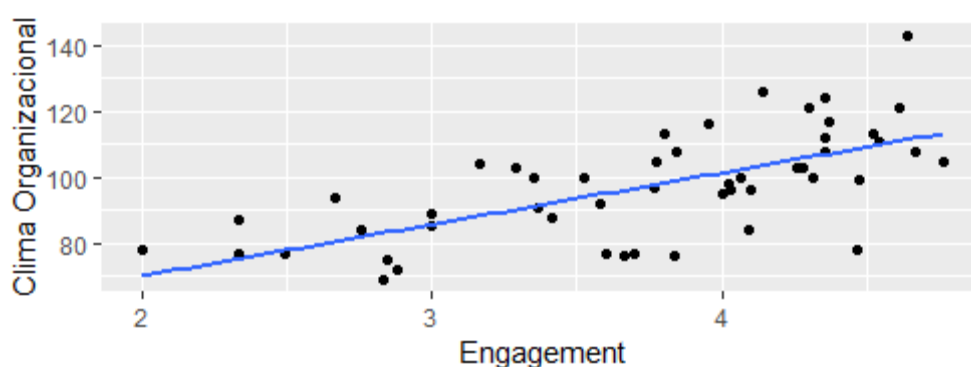
ClimaOrganizacional	
Engagement	0.701***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

*Nota:* Descripción de variables correlacionales. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019

Se puede observar que, el clima organizacional se relaciona de forma positiva, fuerte y muy significativa con el engagement en total ( $\rho = .701$ ), esto quiere decir que si la universidad privada mejora los aspectos del clima laboral incrementara gradualmente el engagement de los trabajadores, cabe resaltar que estos tienen un compromiso medio y todo dependerá de la consecución de los objetivos organizacionales, como se puede observar en la siguiente figura.

Correlación entre clima organizacional y engagement



*Figura 23:* Correlación entre clima organizacional y engagement. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

## 5.2. Correlación por dimensiones

Tabla 12

### Correlación por Dimensiones

	Autorrealización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	CondLab	Vigor	Dedicación	Absorción
Autorrealización	—							
Involucramiento	0.633***	—						
Supervisión	0.695***	0.463***	—					
Comunicación	0.495***	0.389**	0.598***	—				
CondLab	0.323**	0.364**	0.439***	0.458***	—			
Vigor	0.536***	0.595***	0.437***	0.507***	0.162	—		
Dedicación	0.600***	0.656***	0.584***	0.553***	0.331**	0.712***	—	
Absorción	0.541***	0.507***	0.506***	0.412**	0.331**	0.672***	0.742***	—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Nota : Descripción de variables correlacionales por dimensión. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019

En la siguiente tabla se observa las correlaciones entre el engagement, el clima organizacional y sus respectivas dimensiones. Se aprecia que la autorrealización está altamente relacionada al vigor ( $\rho = .536$ ), con dedicación ( $\rho = .600$ ) y con absorción ( $\rho = .541$ ), por lo que a mayor autorrealización mayor será el grado de vigor, dedicación y absorción es decir que mientras los trabajadores del área administrativa de una universidad tengan oportunidades de ascenso, estos estarán alineados con los objetivos de la universidad y a su vez podrán realizar sus actividades de manera entusiasta e inspirados y será muy difícil que se desconcentren de funciones y puedan solucionar las problemáticas que se puedan suscitar .

Del mismo modo, se observa que el involucramiento se relaciona muy significativamente con las tres dimensiones del engagement resultando con coeficientes superiores a 5. Respecto a la dimensión de supervisión, se observa que también se relaciona de forma muy significativa con el vigor ( $\rho = .437$ ), dedicación ( $\rho = .584$ ) y con la absorción ( $\rho = .506$ ). Por ello el involucramiento laboral es una de las dimensiones que tienen más influencia sobre las dimensiones del engagement ya que mientras el trabajador del área administrativa de una universidad privada este mas involucrado con los objetivos organizacionales este podrá aumentar sus capacidades así mismo podrá vincularse con otras áreas generando el trabajo conjunto en toda la universidad.

Respecto a la comunicación, se puede observar que existen relaciones fuertes y muy significativas con vigor ( $\rho = .507$ ) y con dedicación ( $\rho = .553$ ) y se observa una relación moderada con la absorción ( $\rho = .412$ ). En tanto podemos decir que un buen flujo de información dentro de la universidad permitirá un dinamismo en las funciones que realizan los trabajadores, ya que estarán prestos a cumplir los objetivos del área, a su vez la relación con sus colegas será más solidaria.

También se aprecia que, las condiciones laborales se relacionan significativamente con la dedicación ( $\rho = .331$ ) y con la absorción ( $\rho = .331$ ), sin embargo, se observa que no hay una relación significativa con el vigor ( $\rho = .162$ ). También observamos que la escala total de clima organizacional tiene una relación positiva, fuerte y muy significativa con todas las dimensiones del engagement, con un  $p < .001$ .

Por consiguiente, el engagement en total tiene una relación fuerte, positiva y muy significativa con la autorrealización ( $\rho = .611$ ), con involucramiento ( $\rho = .626$ ), con supervisión ( $\rho = .569$ ) y con comunicación ( $\rho = .552$ ), sin embargo, se observa que el engagement se relaciona de forma leve con las condiciones laborales ( $\rho = .297$ ). Se puede observar que el clima organizacional se relaciona de forma positiva, fuerte y muy significativa con el engagement en total ( $\rho = .701$ ), es decir que las condiciones laborales no son un factor importante en la generación de compromiso del trabajador del área administrativa con la organización, si bien es importante tener las condiciones adecuadas para desarrollar de manera eficiente sus actividades no influye de manera significativa en el comportamiento del trabajador.

### 5.3. Correlación entre datos de control con variables estudiadas

Tabla 13  
Correlación entre variable observada y variable demográfica

	Clima Organizacional	Engagement	Tiempo Puesto	Edad
Clima Organizacional	—	0.701***	0.156	0.236
Engagement		—	0.132	-0.014
Tiempo Puesto			—	0.305**
Edad				—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Nota: Correlación entre variable observada y variable demográfica. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019

En la presente tabla se observa que el engagement no tiene relación con la edad y el tiempo que labora en la institución, de la misma manera

interpretamos que el clima laboral no tiene relación con la edad y el tiempo laborando, esto quiere decir que la edad y el tiempo laborando no afectan directamente en la conducta de los trabajadores ya sea en función a su compromiso o la percepción que tenga este sobre el clima laboral.

## **6. Discusión**

Con los resultados obtenidos la investigación afirma que el nivel de engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada es promedio, mientras que el nivel de clima organizacional es mala, por lo que deducimos que los trabajadores se encuentran dispuestos a resignar algunas aspectos del clima organizacional y creen que con el éxito de la universidad mejoran las dimensiones de la misma, a su vez se asume que el compromiso de estos incrementará gradualmente según la consecución de los objetivos. A su vez se puede observar que, el clima organizacional se relaciona de forma positiva, fuerte y muy significativa con el engagement en total ( $\rho = .701$ ) por lo antes mencionado se puede deducir mientras mejor clima organizacional exista mejor engagement habrá en los trabajadores de la universidad privada.

Entre las cosas buenas que se puede rescatar del clima organizacional de la universidad privada es que, se encuentra en un proceso de mejora continua, involucrando a sus trabajadores en la consecución de los objetivos organizacionales a su vez están en busca de identificar y fidelizar a los mismos con el éxito de la empresa haciéndolos parte de la misma.

Es importante resaltar que la universidad, se encuentra en un proceso de licenciamiento, estos esfuerzo para recategorizar a la institución hicieron posible que los trabajadores tengan conocimiento y estén identificados con la misión y visión de la misma, es por ello que a pesar que las condiciones aun no son las mejores para el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, estos continúan trabajando con el propósito de alcanzar los objetivos sabiendo que consiguiendo el licenciamiento mejoraran el nivel de dimensiones del



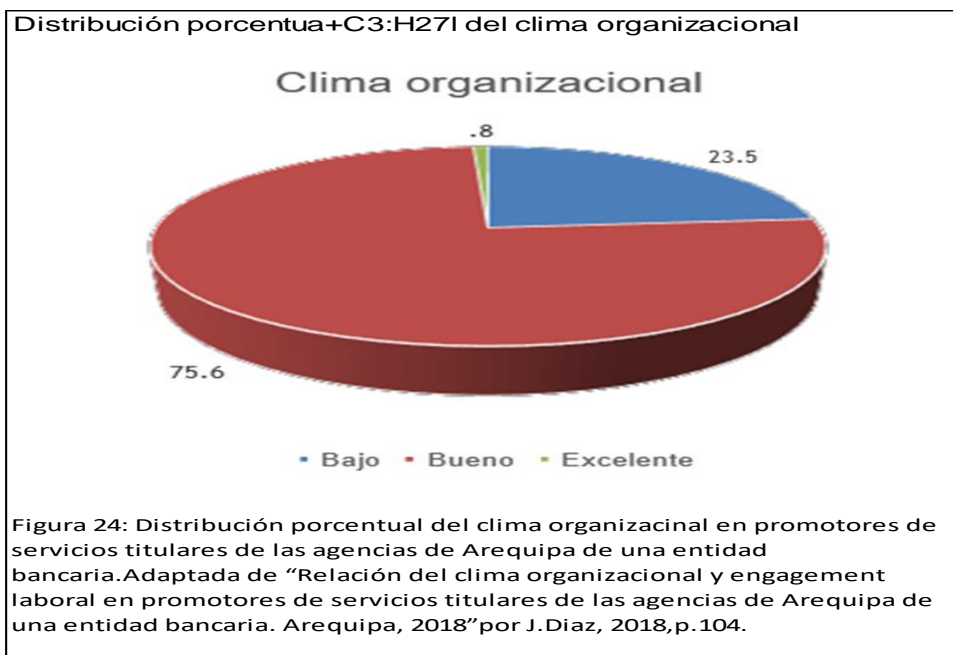
clima laboral y por ende incrementar el engagement de los trabajadores con la misma universidad.

En tanto, si bien es cierto las dimensiones de engagement están en un nivel promedio, pero se puede observar que la dimensión vigor es la que mejor reconocimiento tiene ya que los trabajadores manifiestan que siempre están con las energías y disposición al tope, esto quiere decir que estos reconocen el esfuerzo de la organización para el mejoramiento de los procesos y a su vez quieren ser parte del éxito de la misma.

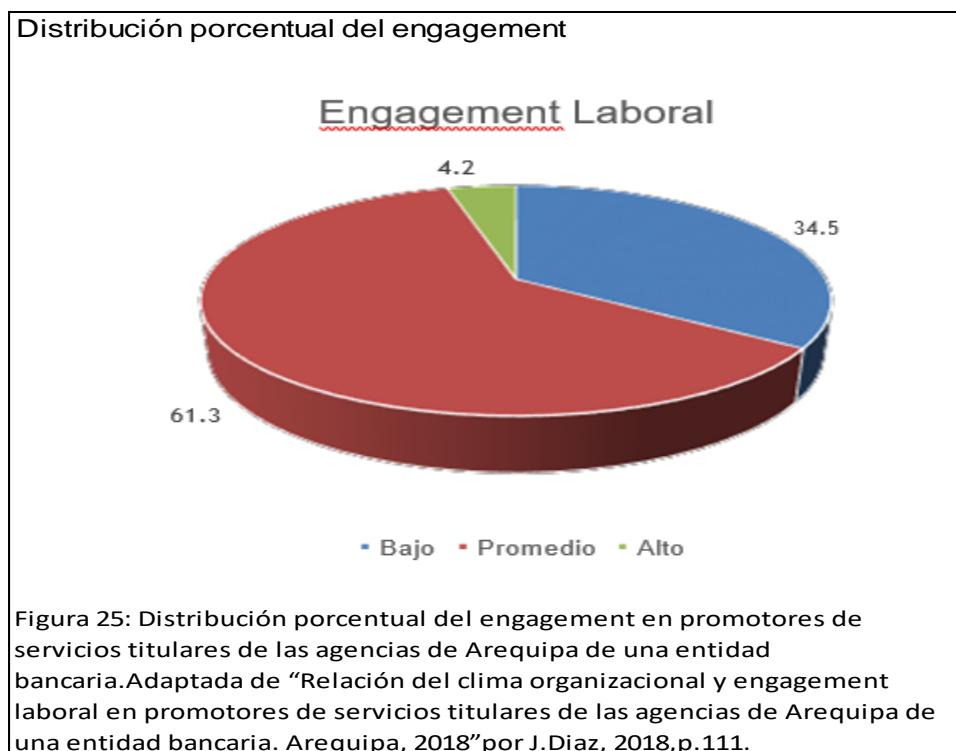
Para concluir, observamos la relación alta entre el clima laboral y el engagement, en la universidad privada pronosticamos que mientras esta se preocupe por mejorar las condiciones del clima laboral, el engagement incrementará gradualmente y esto generará mayor beneficio tanto para los trabajadores como para la organización.

### **6.1. Comparación con otros trabajos de investigación**

En la presente investigación se tomó como referencia la tesis que lleva como nombre “Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018” Díaz (2018), que presento resultados que demostraron la hipótesis planteada, este trabajo presenta resultados contundentes que demuestran la relación entre el clima organizacional y engagement



Donde se puede observar que el 75.6% que los promotores de crédito de una entidad bancaria consideran que el clima laboral es bueno, y es óptima para el desarrollo de las demás dimensiones de la misma.



Por otra parte, se puede observar que el 61.3% de los promotores de crédito de una entidad bancaria consideran que el nivel de engagement

es promedio, en este trabajo se puede apreciar que el clima organizacional y el engagement se relacionan positivamente, ya que observando los gráficos se deduce que a mejor clima organizacional mejor engagement existirá en el trabajador de cualquier organización, comprobando así su hipótesis.

En consecuencia, la presente investigación referenciará la tesis antes mencionada para la comprobación de la hipótesis,” Existe una relación positiva entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019”. Es decir que, a mayor puntaje en clima organizacional, habrá mayor puntaje en engagement.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

- **Primera conclusión**

Se concluye que el clima organizacional y el engagement tienen una relación positiva, fuerte y altamente significativa, por lo que se puede decir, mientras mejor sea el clima organizacional mejor será el engagement. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis planteada.

- **Segunda conclusión**

Se concluye que la dimensión autorrealización es de nivel pobre en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, debido al proceso de licenciamiento en que se encuentran y aun reestructurando la organización.

- **Tercera conclusión**

Se concluye que la dimensión involucramiento es de nivel regular en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, esto se debe a que los trabajadores están dispuestos a resignar algunos aspectos por el éxito de la universidad, es decir a medida que la universidad mejore las condiciones de los trabajadores mejoraran.

- **Cuarta conclusión**

Se concluye que la dimensión supervisión es de nivel pobre en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, debido a que la reestructuración de las áreas en el proceso de

licenciamiento, hacen que la supervisión sea más eficiente en las funciones que impactan directamente en el C.O.R. de la empresa.

- **Quinta conclusión**

Se concluye que la dimensión comunicación es de nivel pobre en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, esto se debe al proceso de licenciamiento en que se encuentra la universidad, esto quiere decir que se están actualizando la información para poder compartirla y así poder alinear la misma con los objetivos de cada área.

- **Sexta conclusión**

Se concluye que la dimensión condiciones laborales es de nivel pobre en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, esto quiere decir que las condiciones laborales no afectan significativamente al nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la universidad.

- **Séptima conclusión**

Se concluye que la dimensión vigor es de nivel intermedio en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, pero cabe resaltar que el vigor es parte esencial para mantener este nivel, ya que los trabajadores manifiestan que siempre están predispuestos a trabajar y tienen un compromiso alto con sus actividades.

- **Octava conclusión**

Se concluye que la dimensión dedicación es de nivel intermedio en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, esto debe a la entrega, compromiso y disposición que los

trabajadores tienen para sus labores y cumplir las metas planteadas, es así que estos buscan conseguir la licenciatura de la universidad para que se pueda generar el mejoramiento de todas las áreas.

- **Novena conclusión**

Se concluye que la dimensión absorción es de nivel intermedio en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada, esto se debe a convicción que tienen los trabajadores que las cosas mejoraran y solo depende de ellos que esta licencia suceda y puedan mejorar los procesos que a su vez se incrementara gradualmente el engagement en los mismos.

## **2. Recomendaciones**

- **Primera recomendación**

Se recomienda a la universidad privada poner énfasis en las dimensiones del clima organizacional, reforzando aspectos comunicacionales dinamizando el flujo de información para que los miembros del área administrativa se involucren más en sus actividades, esto generará más compromiso con la organización y la tendencia de crecimiento será positiva.

- **Segunda recomendación**

Se recomienda a la universidad privada mejorar sus sistemas de asensos, así como la creación de índices de desempeño que permita generar perfiles para la obtención de mismos, así los trabajadores del área administrativa crearán un sentimiento de autorrealización incrementando el nivel de engagement con la universidad.

- **Tercera recomendación**

Se recomienda a la universidad privada seguir involucrando a los trabajadores del área administrativa en los objetivos organizacionales, a su vez hacerlos sentir parte del éxito de la misma, esto generará una integración e identificación de los trabajadores con el área, y se manifestará en un ambiente amable y armonioso generando un sentimiento de orgullo de ser parte del equipo de trabajo de la universidad privada.

- **Cuarta recomendación**

Se recomienda a la universidad privada seguir mejorando la supervisión de los trabajadores, poniendo énfasis en el seguimiento y control de las actividades realizadas como también el manejo de talleres de coaching que ayude a manejar problemas de estrés y trabajo en equipo. La programación de reuniones mensuales será una herramienta eficaz para resolver problemas existentes en el área.

- **Quinta recomendación**

Se recomienda a la universidad privada promover una comunicación horizontal, quitando las barreras jerárquicas, pudiendo generar una retroalimentación que permita la dinamización de la información para la resolución de problemas que se puedan suscitar y evitar los cuellos de botellas.

- **Sexta recomendación**

Se recomienda a la universidad privada la mejora de sus instalaciones llámese oficinas, sala de reuniones y otros ambientes,

progresivamente, así como también la mejora de la escala salarial basándose en una evaluación de capacidades y competencias, mejorando la remuneración de los trabajadores que tienen actualmente; dicha mejora se debe ajustar al presupuesto que tenga la institución.

- **Séptima recomendación**

Se recomienda a la universidad privada manejar una programación de días familiares que permite la liberación de estrés de los trabajadores como también la integración de las familias y reconocimiento al esfuerzo y entusiasmo por las actividades realizadas dentro de la universidad.

- **Octava recomendación**

Se recomienda a la universidad privada capacitar constantemente al personal administrativo, para que ellos puedan desarrollar de mejor forma sus funciones, esto quiere decir mientras más capacitados estén, harán mejor su trabajo, cabe resaltar que de la misma manera que se debe incentivar la rotación de puestos para que sus actividades no se vuelvan monótonas y aburridas y no genere disminución de la productividad de los trabajadores.

- **Novena recomendación**

Se recomienda a la universidad privada que se implante la programación de rotación de puestos, para dinamizar las actividades y a su vez incrementar los niveles de concentración de los trabajadores esto generar un mejor flujo de información ya que



todos estarán familiarizados con todos los puestos del área administrativa.

## ANEXOS

### Instrumento

#### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT LABORAL

Esta encuesta está dirigida a los trabajadores del área administrativa de una universidad privada.

Estimado colaborador se está realizando una encuesta para determinar la relación de clima organizacional con el engagement laboral en su empresa, por favor sírvase leer atentamente cada pregunta y responda con la mayor sinceridad posible marcando con una (X) su respuesta. Esta encuesta es anónima. Gracias por su participación.

Universidad: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto:  
\_\_\_\_\_ meses

Sexo:  
Masculino ( )  
Femenino ( )

Jornada laboral:  
Turno completo ( )  
Medio turno ( )

#### Clima organizacional

Autorrealización		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Existen oportunidades de progresar en la universidad privada					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos					
4	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
5	Se reconocen los logros en la universidad privada					
Involucramiento laboral		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Se siente comprometido con el éxito de la universidad privada					
7	En la universidad privada, se hacen mejor las cosas cada día					
8	Los productos y/o servicios de la universidad privada, son motivo de orgullo del personal					
9	Hay clara definición de visión, misión y valores en la universidad privada					

10	La universidad privada es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
Supervisión		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
12	En la universidad privada, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					
14	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
15	Existe un trato justo en la universidad privada					
Comunicación		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	En la universidad privada, la información fluye adecuadamente					
17	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
18	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
19	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
20	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
Condiciones Laborales		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
21	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
22	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
23	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
24	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
25	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

## Engagement

<b>Vigor</b>		<b>Nada de acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>26</b>	En mi trabajo me siento lleno de energía					
<b>27</b>	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
<b>28</b>	Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar					
<b>29</b>	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
<b>30</b>	Soy muy persistente en mi trabajo					
<b>31</b>	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando					
<b>Dedicación</b>		<b>Nada de acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>32</b>	Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
<b>33</b>	Estoy entusiasmado con mi trabajo					
<b>34</b>	Mi trabajo me inspira					
<b>35</b>	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
<b>36</b>	Mi trabajo es retador					
<b>Absorción</b>		<b>Nada de acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>37</b>	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
<b>38</b>	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
<b>39</b>	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
<b>40</b>	Estoy inmerso en mi trabajo					
<b>41</b>	Me “dejo llevar” por mi trabajo					

<b>4</b>	Me es difícil “desconectarme” de					
<b>2</b>	mi trabajo					

### **GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

Nota: Cuestionario para la evaluación de clima organizacional y engagement. Adaptada de “Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018” por J. Díaz, 2018, p.142

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018"

**OBJETIVO:** Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

**DIRIGIDO A:** Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** RAMIREZ LAZO OSCAR HORACIO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

### VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

Nota: Cuestionario para la evaluación de clima organizacional y engagement. Adaptada de "Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018" por J. Díaz, 2018, p.144

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.  
Arequipa, 2018"

**OBJETIVO:** Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

**DIRIGIDO A:** Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** Hinoloa Paez D. Hestorance

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor.

### VALORACIÓN:

Muy Alto	<input checked="" type="checkbox"/> Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	--	-------	------	----------

Hinoloa Paez D.  
**FIRMA DEL EVALUADOR**



Nota: Validación. Adaptada de "Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018" por J. Díaz, 2018, p.145

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.  
Arequipa, 2018"

**OBJETIVO:** Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

**DIRIGIDO A:** Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** LIC. MARCHANI SALAS PAUL

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** SUPERIOR

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	<del>Alto</del>	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
 DNI: 29520522

Nota: Validación. Adaptada de "Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018" por J. Díaz, 2018, p.143



### Baremo de clima organizacional

Pp.	Autorrealización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales	Clima organizacional	Categorías
99					22	135	
95	23	23	22	20		123	
90			21		19	117	Bueno
85		22		19			
80	20		19		18	111	
75	19			18	17	108	
70		21	18		16		
65				16		103	Regular
60	18		17				
55					15	100	
50	17	20	16			98	
45			15	15			
40		19					Pobre
35		17			14	90	
30	15	16	14	14		87	
25	14		13	13		84	
20	13	15			13	78	
15			12	12			
10	11	14		11	11	76	Malo
5	10	13	10				
1	9			10	9	69	

### Tabla de conversión para la medición de engagement

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	$\leq 2.17$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$	$\leq 1.93$
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy alto	$\geq 5.61$	$\geq 5.80$	$\geq 5.36$	$\geq 5.54$
M	3.99	3.81	3.56	3.82
SD	1.08	1.31	1.10	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

TABLA : Tabla de consistencia

Preguntas de la investigación	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Variables	Metodología
Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis de investigación	Variable Independiente	Enfoque
¿Cómo es la relación entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?	Analizar la relación entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.	Existe una relación positiva entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019. Es decir que, a mayor puntaje en clima organizacional, habrá mayor puntaje en engagement.	Clima organizacional	El enfoque del presente estudio es cuantitativo, porque las variables serán medidas de forma numérica y se aplicarán modelos estadísticos para obtener los resultados.
Preguntas específicas	Objetivo específico			Alcance de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo será la dimensión de autorrealización en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> <li>• ¿Cómo será la dimensión de involucramiento laboral en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> <li>• ¿Cómo será la dimensión la de supervisión en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> <li>• ¿Cómo será la dimensión de comunicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> <li>• ¿Cómo será la dimensión de condiciones laborales en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> <li>• ¿Cómo será la dimensión vigor en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> <li>• ¿Cómo será la dimensión dedicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> <li>• ¿Cómo será la dimensión absorción en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la dimensión de autorrealización en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> <li>• Describir la dimensión de involucramiento laboral en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> <li>• Describir la dimensión la de supervisión en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> <li>• Analizar la dimensión de comunicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> <li>• Describir la dimensión de condiciones laborales en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> <li>• Analizar la dimensión vigor en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> <li>• Analizar la dimensión dedicación en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> <li>• Analizar la dimensión absorción en los colaboradores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.</li> </ul>	Hipótesis de nula	Variable dependiente	Diseño de la investigación
		No existe relación entre el Clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada Arequipa, 2019.	Engagement	La presente investigación tiene un alcance descriptivo, porque busca analizar las variables sin manipular o intervenir en ellas. Así mismo la investigación también es correlativa porque busca relaciona variables de correlación.
				La presente investigación tiene un diseño no experimental transversal, porque no se manipularán las variables estudiadas buscando causalidad y transversal, porque la evaluación se realizará en un tiempo determinado.
				Población y Muestra
				La muestra de estudio para la presente investigación, será no probabilística y por conveniencia, es decir que se considerara a los 51 trabajadores administrativos con lo que cuenta la universidad privada en Arequipa, siendo este el 100% de la población de trabajadores administrativos, asimismo no se ha presentado un error muestral.
				Técnicas e instrumentos
				El CL-SMP consta de 50 ítems, del presente cuestionario se adaptó a 25 ítems los cuales evalúan las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Engagement: El cuestionario (UWES-S) consta de 17 ítems los cuales evalúan las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

Nota: Tabla de consistencia de variables. Adaptación propia en base a la investigación realizada. 2019

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, S. (2017). *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de un corporativo del distrito de Miraflores*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Atkinson, J. (1964). *An introduction to motivation*. New Jersey: Priceton.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Taylor y Francis e-Library.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work*, 393-417.
- Balbo, J. (2008). *FORMACION EN COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS, UN NUEVO RETO DE LAS UNIVERSIDADES (TESIS NO PUBLICADA)*. Caracas: Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: CISSPRAXIS.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definicion, diagnostico y consecuencias*. Mexico D.F.: Editorial Trillas.
- Canazas, M., & Guevara, C. (2013). *Estudio de los factores del clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A*. Arequipa: Universidad Caólica Santa María.
- Chávez, M., & Sosa, D. (2017). *Engagement laboral en la institución educativa N°40479 -Miguel Grau, distrito de Islay, provincia de Islay, región Arequipa*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la Teoría General de la Administracion*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Conexion ESAN. (21 de Julio de 2015). [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Cordes, C., & Dougherty, T. (1993). A review and integration of research on job burnout. . *The Academy of Management Review*, 621-656.
- Cornejo, D. (2014). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de teñido textil en la empresa Andes Yarn S.A.C Arequipa-2014*. Arequipa: Univeridad Católica Santa María.
- Cristancho, F. (26 de Septiembre de 2017). *blog.acsendo*. Obtenido de [blog.acsendo: https://blog.acsendo.com/6-beneficios-del-employee-engagement-infografia/](https://blog.acsendo.com/6-beneficios-del-employee-engagement-infografia/)

- Danny , P. (4 de Abril de 2012). *fayolvstaylor.blogspot.com*. Obtenido de : <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/04/teoria-neoclasica-caracteristicas-y.html>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico D.F.: McGrawHill.
- Deckers, L. (2001). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. Boston: Allyn and Bacon.
- Diaz, D. (2018). *Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agrncias de Arequipa en una entidad bancaria*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 159-165.
- Gil, F., & Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Gil-Monte, P. (2003). EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (SÍNDROME DE BURNOUT) EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA. *Revista Eletrônica InterAção Psy* , 19-33.
- Herzberg, F. (1971). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Paris: EME.
- Jaurequi, M. (19 de Junio de 2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de [aprendiendoadministracion.com](https://aprendiendoadministracion.com/): <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion>
- Jhoan, A. (12 de Mayo de 2012). *desarrolloadministrativo.blogspot.com*. Obtenido de <http://desarrolloadministrativo.blogspot.com/2012/05/teoria-burocratica.html/>
- Jordar, J. (19 de Marzo de 2014). *saltandotrenes*. Obtenido de *saltandotrenes blog de marketing digital y publicidad online*. Obtenido de <http://saltandotrenes.com/que-es-el-employee-engagement/>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Koontz, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1998). Burnout. *Encyclopedia of Mental de Health*, 347-357.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology Columbia University*, 44-60.
- Litwin, G., & Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

- Loitegui, A. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inedita*. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense.
- Los recursos humanos. (6 de Marzo de 2012). *losrecursoshumanos*. Obtenido de losrecursoshumanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/la-importancia-del-compromiso-del-empleado/>
- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de Centros Docentes: Relaciones Causales*. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Martínez, N. (2007). NOEMÍ MARTÍNEZ CARABALLO75RECURSOS HUMANOS Y MANAGEMENT EMPRESARIALCUADERNOS DE CC.EE. y EE., Nº 52, 2007, pp. 75-101RECURSOS HUMANOS Y MANAGEMENT EMPRESARIAL. EL CASO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. CUADERNOS DE CC.EE. y E, 75-101.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society, Van Nostrand*. New Jersey: Princeton.
- McGregor, D. (1986). The Human Side of Enterprise. *Public Administration, Politics and People*, 134-144.
- Mendez, A. (2006). *Clima Organizacional*. Bogotá: Suma saberes.
- Murillo, M. (6 de Noviembre de 2008). */wwwmonikmurillos.blogspot.com*. Obtenido de <http://wwwmonikmurillos.blogspot.com/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>
- Palma, S. (2000). Elaboracion y Validacion de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoria e investigación en Psicología*, 27-34.
- Peréz Lopez, J. (1997). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Reyes, A. (2005). *Administracion Moderna*. Mexico D.F.: Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Rodriguez, A. (1991). *Psicología Social*. Mexico D.F.: Trillas.
- Roussel, P. (2000). *La Motivation au travail-Concept et theories*. Toulouse: Universite Toulouse I-Sciences Sociales.
- Sagredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 125-132.

- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial S.A.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 215-231.
- Salazar, .., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Saura, O. (16 de Noviembre de 2011). *rincondemente.wordpress.com*. Obtenido de Saura, O. (16 de Noviembre de 2011). *rincondemente.wordpress.com*. Obtenido de *rincondemente*: <https://rincondemente.wordpress.com/2011/11/16/teoria-de-las-necesidades-de-maslow/>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement. Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Sosa, W. (28 de Febrero de 2012). *sosagranadinowilmer.blogspot.com*. Obtenido de <http://sosagranadinowilmer.blogspot.com/2012/02/cultura-organizacional.ht>
- Weinert, B. (1987.). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.